INTROSPECTIV

Principiile succesului

Secretele oamenilor care au obținut succesul și fericirea

Autorul bestsellerului *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți*

DALE CARNEGIE

INTROSPECTIV

Principiile succesului

Secretele oamenilor care au obținut succesul și fericirea



DALE CARNEGIE

INTROSPECTIV
DEZVOLTARE PERSONALĂ

Evoluția începe de la cunoașterea de sine.
Prin lectură, pornim într-o călătorie
înspre sine, pentru ca apoi să găsim
starea de împăcare și echilibrul
interior. *Introspectiv* își propune
să ofere cititorului cărți-reper
din domeniile spiritualității, psihologiei
și dezvoltării personale.

Principiile succesului

DALE CARNEGIE

Traducere din limba engleză
de Irina Nicolaescu



Bucureşti
2019

How to Succeed in the World Today
Dale Carnegie's interviews with successful people that uncovers the factors that lead to success and happiness
Dale Carnegie

Copyright © 2013 DALE CARNEGIE AND ASSOCIATES
Drepturi deținute exclusiv de JMW Group, Inc.
jmwgroup@jmwgroup.net

INTROSPECTIV

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, Bucureşti, România
tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372
email: comenzi@litera.ro
Ne puteți vizita pe
www.litera.ro

Principiile succesului

Dale Carnegie

Copyright © 2019 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactori: Ramona Ciortescu, Sabrina Florescu
Corector: Ionel Palade
Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu
Tehnoredactare și prepress: Marin Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CARNEGIE, DALE
Principiile succesului / Dale Carnegie; trad.: Irina Nicolaescu – Bucureşti: Litera, 2019
ISBN 978-606-33-4379-7
ISBN EPUB 978-606-33-5936-1
I. Nicolaescu, Irina (trad.)
159.9

NOTĂ ASUPRA EDIȚIEI

Dale Carnegie a îmbunătățit viața a milioane de oameni. Avea acea abilitate extraordinară de a trezi în oameni talentele ascunse pe care aceștia nu și le-ar fi descoperit fără sfaturile lui. Cartea de față conține poveștile de viață ale unor bărbați și femei de succes, dintre care pe mulți îi vei recunoaște, așa cum chiar ei i le-au spus lui Dale Carnegie. Nu sunt poveștile unor vieți lipsite de griji, deși istoria tinde să le facă să pară mai ușoare, mai frumoase decât viața multora dintre noi. Dar vei vedea că oamenii din această carte au depășit greutăți, respingere, piedici – cauzate uneori de împrejurări, iar alteori de handicapurile fizice –, făcând sacrificii și asumându-și riscuri. Unii au intrat devreme pe drumul anevoios ce ducea spre țelurile lor; alții nu l-au găsit decât foarte târziu în viață.

Această carte îți va fi mult mai utilă decât te aștepți. Un cuvânt pe care-l citești îți poate schimba întreaga viață; îți poate dezvălui o cheie magică spre fericirea și succesul pe care Dale Carnegie le-a adus atâtor mii de oameni.

Fiecare capitol al cărții este preluat din transcrierile emisiunii radiofonice *Ora Dale Carnegie* și dintr-o broșură scrisă de el, intitulată *How to Get Ahead in the World Today* [Cum să reușești în lumea de azi].

PREFAȚĂ

Povestea de succes a vieții lui Dale Carnegie poate fi rezumată într-una dintre regulile sale de aur: „Stârnește în cealaltă persoană o dorință înflăcărată“. Urmându-și regula, pentru a-i convinge pe oameni să-i aplice sfaturile, ca să obțină fericirea și succesul, numele lui Dale Carnegie a devenit sinonim cu dezvoltarea personală pentru americanii care își reveneau după Marea Criză. Din acel moment, activitatea lui Dale Carnegie a schimbat viața a nenumărate persoane din toată lumea, iar astăzi învățăturile sale continuă să stea la baza a numeroase programe de dezvoltare personală.

Carnegie și-a descoperit talentul oratoric la o vârstă timpurie și l-a folosit atunci când și-a început cariera de vorbitor motivațional.[1] Născut în 1888 într-o familie de fermieri săraci din Maryville, Missouri, Carnegie a trebuit să se bazeze pe propriile resurse pentru a-și croi un drum în viață. Când și-a dat seama că nu-i putea cuceri pe ceilalți prin abilitățile sale sportive, a compensat prin vorbitul în public. Impresionat de prelegerile profesorilor și trainerilor de succes care treceau prin comunitatea lui, s-a înscris în echipa de dezbateri din școala sa, unde și-a perfecționat abilitatea de a-i influența pe ceilalți.

Dispunând de mijloace financiare reduse, Carnegie locuia împreună cu părinții pe când studia la Universitatea State Teachers din

Warrensburg, Missouri. Se spune că obișnuia să recite discursuri în timp ce mergea, călare, la cursuri sau în drum spre casă. După absolvirea facultății în 1908, a lucrat câțiva ani ca vânzător, iar când a economisit ceva bani s-a mutat la New York ca să studieze arta dramatică. Descoperind că scena nu era exact ceea ce își dorea, Carnegie s-a înrolat în armată, unde și-a făcut stagiul militar timp de un an la un fort din Long Island în timpul Primului Război Mondial.

Cariera lui Carnegie ca lider în domeniul dezvoltării personale a început cam la patru ani după absolvirea facultății. Folosindu-se de calitățile sale oratorice, a început să predea cursuri serale despre vorbitul în public la YMCA. Cursurile au avut mare succes – studenții nu au învățat doar cum să fie vorbitori convingători, ci și cum să creeze o impresie bună celorlalți și să devină oameni de afaceri încrezători. „Calea spre succes“ a fost de fapt drumul lui spre succes, iar, după numai doi ani de predare, Carnegie a înființat Institutul Dale Carnegie.

Prima carte a lui Dale Carnegie, *Cum să vorbim în public,* a fost publicată în 1913. Pe măsură ce expunerea lui în fața oamenilor prosperi era din ce în ce mai mare, Carnegie a devenit tot mai convins că succesul profesional era mai cu seamă rezultatul relațiilor interpersonale, decât al educației, experienței și abilității tehnice. Cursurile și expunerile sale s-au concentrat pe dezvoltarea unor abilități sociale eficiente, aplicabile în special la locul de muncă. Pentru ca studenții lui să aibă un manual, a început să se documenteze, citind mult despre viețile și activitățile unor oameni de afaceri de succes. Cartea *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți,* publicată în 1936, s-a bucurat de un succes enorm. A fost tradusă în 30 de limbi și s-a vândut în peste 16 milioane de exemplare.

Nu este de mirare faptul că expunerile lui Dale Carnegie au luat amploare după succesul cărții, iar la scurt timp după publicare, Carnegie a devenit gazda unei emisiuni radiofonice foarte populare, ce păstra titlul bestsellerului. După cum veți vedea în paginile ce urmează, Carnegie era un admirator al poveștilor de succes ale oamenilor, iar invitații cu care discuta în cadrul emisiunii sale erau adesea oameni de succes care au aplicat principiile lui și au prosperat în afaceri. Totodată, s-a dezvoltat și Institutul Dale Carnegie, care pe durata vieții autorului s-a extins în 750 de orașe din SUA și în alte 15 țări din întreaga lume. La aproape zece ani de la publicarea cărții *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți*, Carnegie a mai scris o carte motivațională devenită la fel de cunoscută, *Lasă grijile, începe să trăiești.*

În timp ce scrierile lui Dale Carnegie au continuat să fie disponibile încă din momentul apariției lor, următoarele pagini sunt extrase în special din discuțiile din cadrul emisiunii sale radiofonice săptămânale și oferă o sursă de mult pierdută din care să învățăm principiile sale. Pe lângă faptul că poveștile invitaților le ofereau ascultătorilor exemple ale celor care au aplicat sfaturile lui Dale Carnegie și au avut succes, programul său îi învăța pe ascultători și cum să aplice ei înșiși acele reguli.

Dale Carnegie a discutat cu multe persoane despre modalitatea de a reuși și de a avea succes atât pe plan social, cât și profesional. Mare parte din materialul ce urmează este o transcriere directă a cuvintelor lui și a interviurilor pe care le-a avut cu interlocutorii săi. Aceste fragmente nu au fost actualizate pentru cititorii de azi. Vei putea observa că unele cuvinte folosite sunt învechite, iar unele dintre situații pur și simplu nu s-ar putea întâmpla astăzi. Dar, deși nu ne mai referim la nimic cu denumirea de *Big Bertha*[2] (aparent atunci când vorbim despre ceva foarte mare), nu mai vindem

sifon și (slavă Domnului) nu mai folosim poneii în minele de cărbuni, dorim în continuare să ducem o viață fericită și să avem succes. Căile pentru atingerea fericirii și a succesului nu diferă astăzi de cele de acum peste 80 de ani, când Dale Carnegie începea să fie recunoscut la nivel internațional.

Pentru ca cititorii să cunoască sfaturile lui Dale Carnegie într-o succesiune logică, această carte a fost împărțită în trei secțiuni. În Partea I, cititorii sunt îndrumați să-și dezvolte o perspectivă optimistă asupra vieții și asupra lor înșiși. După ce au pus bazele acestui mod de a privi viața, în Partea a II-a, cititorii pot învăța cum să-și dezvolte calitățile, de exemplu, înțelegerea de sine și încrederea în forțele proprii. În Partea a III-a vom cunoaște filosofia pentru care Dale Carnegie a devenit celebru – cum să avem relații profitabile și avantajoase.

Sper ca această carte să devină la fel de utilă pentru tine, așa cum au fost cu mulți ani în urmă discursurile domnului Carnegie pentru ascultătorii lui!

Informațiile despre viața lui Dale Carnegie au fost preluate din secțiunea „Dale Carnegie“, a site-ului *The Biography Channel*, adresa: http://www.biography.com/people/dale-carnegie-9238769, și din articolul „Dale Carnegie, Author, Is Dead“ publicat pe site-ul *The New York Times*, adresa: www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/html.

Denumirea populară a tunului de 42 cm M-Gerät, folosit de armata germană în Primul Război Mondial. (n.red.)

PARTEA I

CUM SĂ AI O PĂRERE BUNĂ DESPRE TINE

Absolut oricine, indiferent de împrejurări, poate avea o viață fericită și plină de succes. Oricine se poate trezi bucuros dimineața știind că va avea o zi bună și plină de speranță. Poate părea un nonsens, dar este adevărat.

Ca expert în relațiile interumane, Dale Carnegie știa că punctul central al relațiilor noastre cu ceilalți este, în primul rând, relația cu noi înșine. Oricât de simplist ar suna, adoptarea unei atitudini pozitive este un pas esențial pentru a fi fericiți și, totodată, pentru modul în care ne prezentăm și suntem percepuți de toți cei pe care îi întâlnim. În prima secțiune a acestei cărți, Carnegie ne împărtășește modul în care putem ajunge să avem o părere bună despre noi, fiind conștient de importanța pe care o au acceptarea de sine și încrederea în forțele proprii în trăirea vieții pe care o dorim.

1

FII OPTIMIST

Cu toții cunoaștem faptul că optimismul ne influențează în mod spectaculos viața; au vorbit despre asta scriitori de la Shakespeare până la Norman Vincent Peale și Rhonda Byrne. Reprezintă un precept fundamental al budismului; controlarea proceselor minții se află în centrul practicii budiste. „Mintea este totul“, spunea Buddha. „Devii ceea ce gândești.“

Suntem tentați să ne îndoim de puterea minții noastre de a ne modela viața. Vrem poate să atribuim succesul și fericirea noastră circumstanțelor: „Am avut profesori slab pregătiți și nu am învățat niciodată să citesc bine!“, „Tatăl meu era foarte exigent, așa că știu doar ce înseamnă frica și mânia“. Circumstanțele pot fi dificile, dar felul în care reacționăm la ele stă la baza experiențelor și așteptărilor noastre de zi cu zi. Dacă ne gândim: „Am abilități bune de înțelegere și știu foarte bine economie“, sau „Sunt o persoană încrezătoare și iubitoare“, vom avea parte de realizări remarcabile sau încredere.

Dale Carnegie a înțeles abilitatea pe care o avem cu toții de a ne schimba părerea despre noi înșine, după cum a demonstrat în următorul fragment din emisiunea sa:

CARNEGIE: Poate că frica distruge mai mulți oameni decât oricare alt obstacol din viață. În majoritatea scrisorilor pe care le primim suntem întrebați adesea despre cum putem învinge frica și cum să ne dezvoltăm încrederea în noi și curajul.

De exemplu, am primit zilele trecute o scrisoare sfâșietoare, de zece pagini, de la două tinere care sunt tot timpul chinuite de frică. Așa că le-am invitat în studio în seara asta pentru a discuta despre cum ele, tu sau oricine altcineva poate deveni mai curajos.

Numele lor sunt Mildred și Ruth Diefenbachs. Sunt gemene identice. Seamănă foarte bine. Se îmbracă la fel. Gândesc la fel. Sunt creatoare de modă, dar de opt ani încearcă să se mențină pe linia de plutire, deoarece au fost doborâte de dezastru după dezastru.

Spuneți-mi, ați avut întotdeauna aceste probleme legate de frică? Nu trebuie să aveți emoții, doar citiți răspunsul pe care l-ați notat pe hârtie.

MILDRED: Am avut probleme serioase legate de frică, încât, acum câțiva ani, am avut o cădere nervoasă. Încă de când eram copii, ne era teamă de oameni.

RUTH: Cred că ne-am născut cu frica în noi, domnule Carnegie.

CARNEGIE: Mulți oameni cred că s-au născut cu frica în ei. Iar experiențele psihologice au arătat că unui bebeluș îi e frică doar de două lucruri: zgomotul puternic și senzația de cădere în gol. Pe toate celelalte le-ați dobândit și le-ați dezvoltat singure. Așa că, dacă așa stau lucrurile, tot singure puteți scăpa de ele, în cazul în care vă doriți cu adevărat.

RUTH: Putem?

CARNEGIE: Dacă puteți? Cine vă oprește? Nimeni în afară de voi. Unde sunt aceste frici ale voastre? V-ați gândit vreodată la asta? Ele nu există nicăieri decât în mintea voastră. Nu pot

exista altundeva. Și vă voi spune chiar acum cum să vi le scoateți din minte. Nu mi-ați spus voi că fricile v-au adus numai nefericire și probleme financiare timp de opt ani îngrozitori?

MILDRED: Da, domnule Carnegie. Putem crea rochii frumoase. Iar odată am vândut șase modele la Altman, dar cum am făcut-o este încă un mister pentru noi. Ne este frică să mergem să ne întâlnim cu un cumpărător chiar și după ce am stabilit o întâlnire.

RUTH: Câteodată trebuie să ne plimbăm pe străzi o jumătate de oră înainte de a ne face suficient curaj ca să intrăm.

CARNEGIE: Ei bine, foarte mulți oameni procedează așa. Chiar și eu am făcut asta cu ani în urmă.

MILDRED: Dar ne este atât de frică încât, înainte să mergem la o întâlnire de afaceri, ne notăm tot ceea ce vrem să spunem. Avem răspunsuri pentru orice întrebare pe care ne-ar putea-o pune...

RUTH: Da, domnule Carnegie, chiar memorăm lucrurile pe care vrem să le spunem...

MILDRED: Dar în momentul în care începe întâlnirea, uităm tot ce am memorat și amuțim.

RUTH: Mă cuprinde spaima... Devin atât de neliniștită, încât încep să chicotesc.

MILDRED: Să chicotești? Mie mi s-a făcut efectiv rău înainte de o întâlnire.

CARNEGIE: E îngrozitor! Sunteți două persoane plăcute și talentate, aveți viața înainte și totuși nu primiți nici măcar o zecime din fericirea pe care ar trebui să o simțiți în viață. Ruth și Mildred, aș vrea să vă ajut, dacă îmi permiteți. Vă voi da patru sfaturi pe care voi și oricine altcineva le puteți folosi pentru a vă învinge complexul de inferioritate, pentru a depăși frica, pentru a deveni mai curajoase și pentru a căpăta încredere în forțele proprii.

În primul rând, încetați să vă gândiți la voi ca la niște persoane timide, fricoase. Vreți să fiți curajoase? Ei bine, fiți curajoase! Începeți chiar acum. Plecați din acest studio cu capul sus, pieptul înainte și cu inima plină de bucurie.

În al doilea rând, acționați ca și când ar fi imposibil să dați greș. Una dintre cele mai cunoscute cărți din 1936 era *Wake Up and Live!* [Trezește-te și trăiește], a cărei idee principală este: „Purtați-vă de parcă este imposibil să dați greș“. Amintiți-vă că cel mai important lucru în ceea ce vă privește sunt gândurile voastre. Gândiți-vă la frică și cu siguranță veți fi temătoare. Dar, dacă vă gândiți la curaj și acționați ca și când ați avea curaj, treptat îl veți căpăta.

În al treilea rând, nu vă mai gândiți la voi. Interesați-vă de alții. Singurul motiv pentru care vă este frică este că vă gândiți la ceea ce cred alții despre voi și dacă o să faceți o impresie bună. Ce prostie – în nouă din zece cazuri cealaltă persoană nu se gândește absolut deloc la voi, ci, asemenea vouă, se gândește doar la ea însăși.

În al patrulea rând, faceți lucrul de care vă temeți cel mai mult și continuați să faceți asta până când înregistrați o serie de succese: începeți cu clientul pe care vă este cel mai frică să-l contactați și stabiliți o întâlnire cu el pentru a doua zi. Când intrați în biroul lui, spuneți-i că v-a fost teamă ani de zile să-l contactați. Dacă sunteți neliniștite și nesigure pe voi, recunoașteți acest lucru – veți sparge gheața. Spuneți-i că este un client foarte important pentru voi, încât numai gândul întâlnirii vă emoționează. Va considera acest lucru drept un compliment, iar asta îl va face să vă simpatizeze și va fi dispus să vă ajute.

Acestea nu sunt idei noi. Au fost folosite și testate de mii de ani. Dacă veți aplica aceste principii, ele vor face minuni pentru voi. Știu asta, deoarece am văzut foarte mulți oameni reușind astfel.

MILDRED: Vă mulțumim, domnule Carnegie!

RUTH: Sunt sigură că aceste sfaturi ne vor ajuta.

Trebuie subliniată ideea lui Carnegie, și anume că temerile acestor femei existau doar în mintea lor. Gândurile negative, fie că sunt generate de frică, resentiment ori furie, sunt ceva ce creăm noi înșine. Dacă noi le generăm, cu siguranță că ne putem gândi și la altceva în locul lor. Da, este mult mai ușor să spui: „Nu mai gândi așa“, decât este să schimbi efectiv gândurile negative cu care ne-am obișnuit. Dar încercați în mod conștient. Dacă vă temeți să stabiliți o întâlnire, încercați să vă spuneți că sunteți capabili să o invitați pe acea persoană în oraș și, orice ați simți, faceți acest lucru. Dacă vă gândiți că nu puteți alerga 1,5 kilometri – pentru că nu sunteți în formă; e prea greu! –, spuneți-vă că, de fapt, puteți alerga pe distanța respectivă și treceți pe pistă. Veți fi uimiți să constatați că ceilalți vă vor împărtăși părerile pozitive pe care le aveți despre voi. Și veți fi încântați să aflați cât de capabili sunteți, cât de bine vă simțiți și cât de mult gândurile voastre vă influențează experiențele și sentimentele.

2
CALEA SPRE FERICIRE

Asemenea optimismului (să le dăruiești bucurie celorlalți, să știi că lucrurile se vor întâmpla așa cum vrei tu, în loc să-ți faci griji), să te gândești la lucruri plăcute este deosebit de important pentru a-ți crea o viață frumoasă. Cum să ai relații bune cu ceilalți, dacă nu ești împăcat cu tine? Răspunsul, oricât de simplu pare, este să gândești pozitiv. Experiența ta legată de orice eveniment sau interacțiune se bazează în totalitate pe modul în care gândești. De ce să nu ai gânduri pozitive? Unul dintre invitații lui Dale Carnegie l-a ajutat să dezvolte această idee:

CARNEGIE: Ce vă doriți cel mai mult pe lumea asta? Răspunsul e simplu. Vă doriți fericirea. Toți și-o doresc. În seara asta, avem în studio una dintre cele mai fericite femei din câte am întâlnit vreodată. Pur și simplu, debordează de fericire. Ea ne va povesti despre cele șapte moduri prin care putem fi fericiți.

Cine este această doamnă prezentă în studio? Este o romancieră bine-cunoscută. Se numește Grace Miller White. Ați citit probabil celebrul ei roman: *Tess of the Storm Country*. Sau poate ați văzut piesa de teatru. Rupert Hughes a dramatizat

romanul, iar piesa a avut până în prezent peste 3 800 de reprezentații. Sau poate ați văzut-o pe Mary Pickford jucând rolul principal în filmul mut cu același nume. Ori poate pe Janet Gaynor în versiunea cu sunet a filmului.

Oricum ar fi, autoarea este aici. Spuneți-mi, doamnă White, chiar credeți că îi puteți ajuta pe toți ascultătorii acestei emisiuni să fie puțin mai fericiți mâine?

WHITE: Cred cu tărie acest lucru, domnule Carnegie. Sunt cea mai fericită persoană din lume. Îmi pare rău dacă dorm după 5:30 dimineața. Nu vreau să pierd nimic. Închipuiți-vă, dormiți și pierdeți ore prețioase. Și nu există nici un motiv pe lumea asta pentru care cineva să nu fie la fel de fericit ca mine. Vedeți, nu-mi fac niciodată griji pentru ziua de mâine și nici nu mă gândesc cu melancolie la ziua de ieri. Trăiesc acest moment, acum, astăzi. Iar asta îmi schimbă enorm percepția. Lumea este un loc minunat, are o mulțime de lucruri incredibile de care te poți bucura. Oamenii sunt formidabili.

CARNEGIE: Așadar, apreciați foarte mult viața, nu-i așa, doamnă White? Dar nu ne spuneți și nouă câteva reguli clare pentru a fi fericiți? Anumite lucruri pe care să le facem?

WHITE: Cu mare drag, domnule Carnegie. Am șapte reguli. Le numesc cele șapte căi spre fericire. Urmați aceste căi și veți fi o persoană extrem de fericită!

CARNEGIE: Chiar de asta avem nevoie și ne dorim să aflăm! Care este prima dumneavoastră regulă?

WHITE: Prima mea cale spre fericire este zâmbetul! Zâmbetele sunt contagioase. Obișnuiți-vă să zâmbiți din clipa în care deschideți ochii dimineața. Zâmbiți înainte de culcare. Să vă povestesc ce au făcut câteva zâmbete pentru o tânără pe care o cunosc. Mary mi-a povestit că se simțea groaznic. „Cum poate fi o persoană

fericită“, întreba ea, „când mama și surorile ei sunt ca niște fiare?“ Tot timpul se atacă una pe alta, încercând să vadă care dintre ele poate mușca mai adânc. Iar fratele ei mai mic e o pacoste! Adevărul este că Mary, deși adolescentă, arată de 25 de ani fiindcă mai tot timpul stă încruntată. Așa că i-am spus: „Din întâmplare, ții cumva vreun zâmbet ascuns în spatele acestor dinți frumoși?“ Colțurile buzelor ei s-au mișcat puțin. A oftat și mi-a spus că nu zâmbise niciodată. Nu avea absolut nici un motiv pentru a zâmbi. Vă puteți imagina așa ceva?

CARNEGIE: Dar dumneavoastră ce i-ați spus?

WHITE: I-am spus că trebuie să înceapă să-i facă pe ceilalți fericiți. Iar pentru asta trebuie să urmeze o singură cale: să zâmbească!

CARNEGIE: Bun. Și a funcționat?

WHITE: Dacă a funcționat? Am văzut-o după o lună. Era cu totul alt copil! Părea cu opt ani mai tânără. Radia de fericire. Și mi-a spus: „Doamnă White, mi-ați spus să zâmbesc și am făcut-o. Și știți ceva? Am descoperit că nu poți zâmbi cuiva și să te certi cu el în același timp“.

CARNEGIE: Da, este uimitor să vezi cât de multă voie bună aduc câteva zâmbete. Charles Schwab mi-a spus cândva că zâmbetul lui valora un milion de dolari. Probabil că subestima adevărul. Așadar, zâmbetul este prima dumneavoastră regulă pentru a fi fericit. Care este a doua?

WHITE: Dăruiește doar pentru bucuria de a dărui. Fă ceva pentru ceilalți, indiferent cât de neînsemnat este acest lucru. Îmi aduc aminte de o femeie care își dorea din tot sufletul să fie fericită. Dar când am întrebat-o dacă s-a gândit vreodată să-i facă pe ceilalți fericiți, a răspuns că nu.

CARNEGIE: Cunosc o mulțime de astfel de oameni.

WHITE: Nu cunoaștem cu toții? I-am spus acestei femei să se gândească la un singur lucru. Doar la unul! Trebuie să se gândească, măcar o

săptămână, doar la ce ar putea face pentru ceilalți. Nu i-a plăcut ideea foarte mult, dar a fost de acord să încerce. Prima oară, a pus în practică acest lucru cu un bărbat flămând. L-a dus la un restaurant unde i-a plătit o masă copioasă. Apoi, a văzut un băiat orb așteptând liniștit la marginea trotuarului. L-a ajutat să traverseze strada. Femeia a cunoscut un sentiment cu totul nou. Au fost fapte neînsemnate, domnule Carnegie, dar ce minune au săvârșit! Toți putem găsi fericirea – doar prin câteva acțiuni bine gândite în fiecare zi.

CARNEGIE: Da, adesea găsești mai multă fericire în a dărui decât în a primi.

WHITE: Exact. A treia cale spre fericire este foarte simplă și eficientă: caută calitățile în fiecare om și în fiecare lucru. Dumnezeule, dacă vedem numai partea rea în orice lucru, nu putem fi fericiți, nu-i așa?

CARNEGIE: Aș zice că nu. Și care este cea de-a patra regulă, doamnă White?

WHITE: A patra regulă este: fii fericit indiferent de împrejurări. Putem face asta și e chiar distractiv. De exemplu, cu puțin timp în urmă am cunoscut o mamă care avea un fiu pe care-l iubea foarte mult. Era un băiat foarte inteligent: un inginer, care absolvise mai multe facultăți. Brusc a fost lovit de poliomielită. Mama ar fi putut transforma viața lui și pe a ei într-un calvar din cauza grijilor și a tristeții ei. Dar ce a făcut ea? Și-a continuat viața zâmbind, nu s-a plâns și nu și-a arătat suferința niciodată. Lupta ei eroică de a fi fericită era un exemplu pentru toți. „Poate fi și mai rău“, mi-a spus ea într-o zi. „Fiul meu mă iubește din tot sufletul. Asta-i tot ce vreau.“

Dacă acea mamă putea fi fericită în ciuda atâtor necazuri, cu siguranță și noi putem fi fericiți în ciuda micilor noastre probleme.

CARNEGIE: Cu siguranță. Fericirea depinde de atitudinea noastră mentală. Abe Lincoln obișnuia

să spună: „Oamenii sunt fericiți în măsura în care hotărăsc ei să fie“. Și acum, regula numărul cinci?

WHITE: Umpleți-vă mintea și inima cu iubire. Veți fi surprinși cum acest lucru va învinge orice gând și experiență neplăcute. Știți, oamenii obișnuiesc să se intereseze de ceea ce fac alții. De fapt, totul este în mintea lor. Dacă iubești cu toată puterea și cu tot sufletul, nu poți fi nefericit din cauza acestor lucruri. De exemplu, îmi amintesc de un bărbat care a venit să mă vadă și era atât de nefericit, încât a plâns. Ura totul în jurul lui. Când plânsetele lui s-au transformat în suspine, l-am întrebat: „Te simți mai bine acum, nu-i așa?“ „Nu“, a răspuns el. „O să mă sinucid.“ Atunci am hotărât să fac un lucru amuzant. L-am ajutat să scrie o listă cu zece dintre cele mai bune modalități de a se sinucide. Apoi l-am rugat să aleagă una, doar una, care să nu producă nimănui nici o problemă și nici o durere. „Pentru că nu trebuie să-i rănești pe ceilalți“, i-am spus eu. Câteva minute s-a uitat fix la hârtie. Apoi a întrebat mai încet ca niciodată: „Nu există o modalitate plăcută, nu-i așa?“ „Bineînțeles că nu există“, i-am răspuns.

„Așa că lasă-te de prostii! Trăiește! Îți voi spune eu ce să faci. Elimină din suflet ura și amărăciunea. De fiecare dată când un gând rău sau neplăcut pune stăpânire pe tine, gândește-te imediat la ceva plăcut, la ceva frumos. Înlocuiește gândurile rele cu gânduri de iubire.“

CARNEGIE: Și a făcut-o?

WHITE: M-a ascultat ca un mielușel. În mai puțin de o săptămână de când și-a schimbat modul de gândire, și-a găsit o slujbă bine plătită. „Și vreau să-ți spun“, mi-a zis el, „când i-am dat soției primul meu cec a fost un adevărat spectacol“.

CARNEGIE: Care este cea de-a șasea regulă?

WHITE: Vezi-ți de treaba ta.

CARNEGIE: Este o regulă sau un sfat pentru mine?

WHITE: Este o regulă foarte importantă. Să te amesteci în treburile altcuiva pare mult mai ușor decât să-ți rezolvi problemele. Nu cu mult timp în urmă am cunoscut un bărbat foarte chipeș. Era inteligent, politicos și avea o personalitate atrăgătoare. Dar nu reușea să-și păstreze mult timp locul de muncă!

CARNEGIE: De ce?

WHITE: Mi-a spus că ultimul său angajator ar fi trebuit să fie recunoscător pentru tot ce făcuse. „Recunoscător?“, am întrebat. „Ce anume ai făcut pentru el?“ „I-am spus unde nu avea dreptate și, mai mult, i-am atras atenția asupra greșelilor pe care le făcea. În ziua următoare am fost concediat!“

CARNEGIE: Nu-i de mirare.

WHITE: Într-adevăr, nu e. Și cu cât discutam mai mult cu el, îmi dădeam seama că pe acest tânăr chipeș îl interesau treburile celorlalți, mai puțin ale lui. „Vezi-ți de treaba ta“, i-am spus. El a încercat și a funcționat de minune.

Iar acum, cea de-a șaptea – și ultima – cale spre fericire. Fiți recunoscători pentru toate lucrurile din momentul de față. Poate fi și mai rău.

CARNEGIE: Aveți dreptate! Majoritatea dintre noi nu suntem nici pe jumătate fericiți pe cât ar trebui să fim, în mare parte deoarece ne concentrăm pe lucrurile neimportante, care nu ne plac, în loc să ne gândim la multe alte lucruri pentru care ar trebui să fim profund recunoscători.

Seara trecută mă îndreptam de la gară spre casă și eram puțin trist din pricina unui lucru – nu-mi aduc aminte care, nu era ceva important –, când mi-am spus în sinea mea: „Dale Carnegie, ce fraier ești! Gândește-te la toate lucrurile pentru care ar trebui să fii recunoscător. Și uită-te la tine, ești supărat din cauza unui lucru lipsit de importanță“. În următoarele zece minute mi-am concentrat atenția asupra lucrurilor pentru care trebuia să fiu recunoscător și, când am ajuns acasă, eram unul

dintre cei mai fericiți oameni din cartier. Dacă vă doriți să fiți fericiți, gândiți-vă la lucrurile pentru care trebuie să fiți recunoscători.

Ei bine, doamnă Grace Miller White, ați vrea să treceți din nou în revistă cele șapte reguli ale fericirii?

WHITE: Sigur că da, domnule Carnegie! Prima regulă: zâmbește! A doua regulă: fă ceva pentru ceilalți. A treia regulă: găsește calitățile fiecărui om și din fiecare lucru. A patra regulă: fii fericit în ciuda situațiilor neplăcute. A cincea regulă: cultivă iubirea. A șasea regulă: vezi-ți de treburile tale. A șaptea regulă: fii recunoscător pentru toate lucrurile din momentul de față. Iar aceste reguli funcționează, domnule Carnegie. Știu asta, deoarece fac tot posibilul să trăiesc după ele și cred sincer că sunt cea mai fericită femeie din lume. Poate că este nevoie de puțin efort, dar rezultatul este unul pe măsură.

CARNEGIE: Vă mulțumim mult, doamnă Grace Miller White! Toată lumea caută fericirea. Iar fericirea nu depinde de aspectele exterioare, ci de cele interioare. Nu contează ce ai, cine ești, unde te afli ori ce faci ca să fii fericit sau nefericit. Contează ceea ce gândești. „Lucrurile în sine nu sunt bune sau rele“, spunea Shakespeare, „doar gândirea noastră le face să fie astfel“.

Regulile prezentate de doamna White sunt deosebit de importante pentru bucuria vieții de zi cu zi și multe dintre aceste idei vor fi discutate mai pe larg în această carte. Merită să ne concentrăm pe ultimul sfat primit de la Dale Carnegie, acela că fericirea noastră depinde de stările noastre interioare. Este vorba despre conceptul-cheie potrivit căruia singuri ne creăm starea de bine, de mulțumire și pacea interioară.

După cum am discutat și în legătură cu optimismul, faptul că ne găsim fericirea în interior nu este o idee nouă. Religiile orientale susțin de

multă vreme că suntem singurii creatori ai fericirii noastre, iar experții contemporani occidentali sunt de acord. Cultura și mass-media ne transmit permanent mesajul că fericirea vine din ceea ce spun sau fac ceilalți („Totul ar fi perfect dacă și Michael m-ar iubi“) sau dintr-un eveniment sau lucru exterior („Băieții m-ar considera un tip interesant dacă aș avea o motocicletă“).

De exemplu, ne simțim lezați când ni se spune ceva neplăcut, deoarece aceasta este decizia pe care am luat-o ca răspuns la afirmația respectivă. În schimb, dacă ne amintim că afirmația nu este chiar „adevărată“, fiind doar rezultatul gândirii unei persoane, putem merge mai departe fără să ne simțim mai rău decât înainte. Dacă avem impresia că avansarea ne va face fericiți, vom vedea că, după promovare, starea noastră nu va fi foarte diferită. Ceea ce s-a schimbat se află în exterior, nu în interiorul nostru. Deoarece starea noastră interioară este la fel ca înainte, și fericirea noastră a rămas la fel. Decizia de a nutri gânduri plăcute și pozitive ne aparține și, mai important, punerea în aplicare a acelei decizii ne aduce o viață fericită.

3

APRECIAZĂ CEEA CE AI

Dorința arzătoare pentru lucrurile pe care nu le aveți constituie rețeta nefericirii. Este un adevăr, indiferent de obiectul dorinței noastre – așa cum demonstrează Dale Carnegie în următorul fragment; se poate aplica chiar și în privința succesului în carieră. Să fii mulțumit de cine ești și de ceea ce ai este esențial pentru a avea o perspectivă bună asupra vieții și, totodată, să fii o prezență remarcabilă în rândul celor pe care-i întâlnești. Carnegie spunea:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! Tema discuției noastre din această seară este modul prin care putem extrage mai multă bucurie, entuziasm și satisfacție din viața noastră de zi cu zi. Însă, în deschiderea discuției noastre, permiteți-mi să vă spun câteva cuvinte despre cartea pe care o citesc. Se numește *More Zest for Life* [Mai multă poftă de viață] și este scrisă de cunoscutul psiholog dr. Donald A. Laird. În această carte veți găsi multe idei interesante și valoroase – de fapt, atât de multe, încât nu intenționez să vă povestesc despre ele. Cei care doresc să le afle pot citi cartea. Totuși, în trecere, aș dori să vă atrag atenția asupra

celor trei lucruri care, în viziunea dr. Laird, distrug farmecul vieții. În primul rând, prea multă ambiție.

CRAINICUL: Ai spus prea multă ambiție, Dale?

CARNEGIE: Da, așa am spus. Cunosc câteva persoane care suferă din cauza ambiției prea mari – și îndrăznesc să spun că este și cazul tău. De exemplu, știu povestea unei renumite actrițe de cinema. Puține femei au gustat mai mult din cupa îmbietoare a succesului. Ea a câștigat milioane de dolari și apreciere la nivel mondial. Și totuși, mi-a spus că oamenii extrem de ambițioși sunt rareori fericiți. De ce? Deoarece cu cât câștigă mai mult, cu atât își doresc mai mult. Evident, ați putea crede că acest star renumit s-ar mulțumi cu realizările sale remarcabile. Ar trebui să fie cea mai fericită persoană din lume. Dar nu este. Ultima oară când am întâlnit-o, mi-a spus că vrea să învețe limba franceză. Dar era atât de ocupată, încât nu avea timp să învețe această limbă cu calm și pe îndelete. A trebuit să angajeze un profesor de franceză care să meargă cu ea în mașină, de la o întâlnire la alta. Mi-a mai spus că-i plăcea să facă plimbări lungi și să călărească, dar rareori avea timp pentru asta. Frank, adevărul este că ambiția este precum mâncarea și odihna. Este un lucru minunat, dar e ușor să exagerezi. Dacă ești prea ambițios, poți ajunge în acel punct în care ambiția te împinge în loc să te conducă.

CRAINICUL: Prin urmare, ambiția nu este esențială pentru fericire?

CARNEGIE: Sigur că nu. Întreaga lume caută fericirea, Frank, însă nu poate fi obținută întotdeauna doar prin ambiție. Mă întreb adesea dacă, de exemplu, atingerea obiectivului ambiției sale i-a adus lui Abraham Lincoln fericirea pe care o aștepta de la viață. În tinerețe, Lincoln ara pământul cu un plug din lemn și o pereche de boi. Era sigur că va fi fericit numai dacă putea avansa în cariera politică. Și totuși, când a ajuns la Casa

Albă, a fost atât de zdrobit de tragedia Războiului Civil, încât a declarat că fusese mult mai fericit pe vremea când era un fermier desculț și lucra pământul în Illinois, decât atunci când a ajuns președintele Statelor Unite.

Dar până acum am vorbit doar despre oamenii care au fost destul de norocoși ca să-și realizeze ambițiile. Ce se întâmplă cu cei ale căror ambiții nu se realizează niciodată? În fond, doar aproximativ o persoană din 50 000 poate dobândi reputație sau avere.

CRAINICUL: Doar una din 50 000?

CARNEGIE: Da, corect. În mod normal, asta înseamnă că, dacă celelalte 49 999 își doresc faima și bogăția, sunt sortite dezamăgirii. Iar când nu ajungi la lucrurile la care ai visat, te simți inferior. Dacă nu-ți păzești gândurile foarte atent, astfel de dezamăgiri îți pot aduce nefericirea – acea nefericire amară, de lungă durată, provocată de frustrare.

CRAINICUL: Dar trebuie să avem o oarecare ambiție în viață, Dale.

CARNEGIE: Evident. Dar să fim rezonabili. Să nu încercăm să realizăm imposibilul. Să nu ne dorim prea mult. Să nu cerem luna de pe cer. Să facem în așa fel încât obiectivele noastre să-i ajute pe ceilalți, să avem o familie fericită și un trai confortabil. Nu avere, nu faimă, nu putere. Nu uitați, dacă nu putem avea ceea ce ne dorim, să ne dorim ceea ce avem. De exemplu...

CRAINICUL: Stai puțin, Dale. Asta sună foarte bine. Poți s-o mai spui o dată?

CARNEGIE: De fapt, Frank, trebuie să mărturisesc că nu este ideea mea. Cred că a spus-o Socrate, acum mii de ani:

„Dacă nu putem avea ceea ce ne dorim, să ne dorim ceea ce avem“. În 370 î.Hr., un filosof bătrân pe nume Mencius a spus: „ Nimic nu este mai bun pentru suflet decât a avea puține dorințe“.

Da, sunt total în favoarea ambiției, Frank. Singura mea remarcă este următoarea: nu trebuie să lăsăm neîndeplinirea ambițiilor să ne strice bucuria vieții. Și țineți minte, ambiția nu este, sub nici o formă, o garanție a fericirii.

Dar cam atât despre ambiție. Așa cum arată și dr. Laird, mulți oameni nu reușesc să se bucure de viață așa cum merită, doar pentru că au conștiința încărcată.

CRAINICUL: Este un lucru atât de frecvent întâlnit?

CARNEGIE: E destul de greu de spus. Dar, conform studiului făcut de Universitatea din Syracuse, o persoană din cinci are conștiința încărcată. Și nu încape nici o îndoială că întreaga noastră personalitate poate fi deformată – aproape distrusă – atunci când te roade acest sentiment al vinovăției. Iar tocmai în acest punct majoritatea oamenilor dau dovadă de o judecată greșită, permițând unei conștiințe încărcate să le distrugă viața. Bineînțeles că toți facem greșeli, dar haideți să învățăm din ele și apoi să le uităm.

Aș vrea să vă reamintesc un citat pe care vi l-am spus tot în cadrul acestei emisiuni. Este o fărâmă de înțelepciune dintr-o scrisoare pe care Ralph Waldo Emerson i-a scris-o fiicei sale. Emerson spunea:

„Încheie fiecare zi și pune punct. Ai făcut tot ce ai putut astăzi. Fără îndoială că s-au strecurat unele greșeli și absurdități, dar uită-le cât poți de repede. Mâine este o nouă zi pe care o vei începe bine, senină și cu o stare de spirit mult prea entuziastă pentru a fi împovărată de vechile tale prostii. Această zi este întru totul bună, frumoasă și prea valoroasă pentru a pierde timpul cu zilele de ieri uitate.“

CRAINICUL: Este un gând minunat, Dale. Dar care, în opinia doctorului Laird, este al treilea lucru ce ne-ar putea priva viața de fericire?

CARNEGIE: Al treilea lucru menționat de dr. Laird este, în opinia mea, unul dintre dușmanii noștri cei mai aprigi – frica! Cum ar putea cineva să se bucure pe deplin de viață dacă este sâcâit și copleșit de frică? Știi, Frank, nu ne naștem cu fricile. Practic, le dobândim. Pornim în viață fără nici o frică. Dar pe parcurs ne trezim că ne este teamă de o mulțime de lucruri. Ne temem de un lucru, de celălalt. Ne este frică de eșec, de sărăcie, de a nu fi batjocoriți, de bătrânețe, de schimbare și de lucrurile noi pe care aceasta le-ar putea aduce, de evenimente și de alți oameni. Ne temem de viitor și de necunoscut. Ne este frică să stăm singuri, să nu ne pierdem serviciul, ne temem să acceptăm responsabilități și așa mai departe. Frica ne intimidează și ne distruge – acele fobii nenorocite, morbide, care ne deposedează de adevărata fericire. Ceea ce uităm este că multe frici sunt complet inutile – sunt produse ale imaginației –, temeri false, prostești, care nu sunt decât rezultatul unei gândiri și al unei șovăieli ridicole. Trebuie să înfruntăm viața deschis și în mod curajos – doar astfel putem spera să atingem adevărata fericire la care visăm cu toții.

CRAINICUL: Sunt complet de acord cu tine, Dale. Dar acum, că am văzut că ambiția exagerată, o conștiință încărcată și frica ne pot diminua fericirea, care sunt câteva dintre lucrurile care ne pot da mai multă poftă de viață?

CARNEGIE: Învățați să râdeți din toată inima. Atenție, nu acel chicotit politicos! Ci un râs sincer. Acesta ar putea fi cel mai bun lucru din lume pentru voi. De exemplu, dr. Laird citează un alt doctor care spunea: „Cei care râd mai mult trăiesc mai mult și se bucură de o sănătate de fier“. Iar dr. Laird însuși afirma: „Ce medicament bun este râsul! Tot ce este nevoie pentru ca acest lucru să fie cu adevărat atrăgător este un nume latin, un preț fantezist și o etichetă pe care se cere mișcarea abdomenului în timpul utilizării“.

CRAINICUL: Perfect!

CARNEGIE: Nu-i așa? Este un lucru cert că râsul ne relaxează atât mental, cât și fizic. În fond, nu putem râde și să fim îngrijorați în același timp, nu-i așa? Prin urmare, dacă nu ai râs de multă vreme, ai face bine să râzi cu poftă de tine. Fără îndoială, râsul îți dă mai multă poftă de viață!

CRAINICUL: Dar care spuneai, Dale, că este primul lucru pe care o persoană trebuie să-l facă pentru a se bucura mai mult de viață – să învingă frica?

CARNEGIE: Încrederea în propriile forțe. Țin cursuri despre vorbitul în public și despre dezvoltarea personală de 26 de ani și am văzut cum viețile unor oameni s-au schimbat efectiv prin dobândirea încrederii în sine. Dacă vrem să avem succes în viață, încrederea în sine este absolut esențială. În fond, dacă nu credem în noi înșine, cu siguranță că nimeni altcineva nu va crede în noi. Și totuși, conform unor statistici, mai mult de jumătate dintre adulți suferă foarte mult de pe urma lipsei de încredere în sine.

CRAINICUL: Dale, cum se poate dezvolta încrederea în sine?

CARNEGIE: Se poate face în mai multe moduri: în primul rând, practicați vorbitul în public; vorbiți în fața unui public ori de câte ori aveți ocazia. Acest lucru vă va ajuta în scurt timp să vă dezvoltați încrederea în voi mai mult decât orice alt lucru pe care-l cunosc; atunci când dispare frica de mulțime, dispare și frica de oameni.

În al doilea rând, cultivați gânduri care vă dau încredere. Cu siguranță, nu puteți împiedica gândurile despre frică să vă pătrundă în minte, dar le puteți împiedica să rămână acolo. Așa cum spunea Dorothea Brande în cartea sa *Wake Up and Live!*: „Acționați ca și când ar fi imposibil să dați greș“.

În al treilea rând, ieșiți din casă și faceți diferite activități. Nu puteți aștepta să căpătați încredere în voi. Nu puteți avea un braț puternic numai dorindu-vă unul. Îl puteți dezvolta doar folosindu-l. Același lucru este valabil și pentru încredere.

Dacă nu puteți avea ceea ce vă doriți, doriți-vă ceea ce puteți avea. Veți fi uimiți să constatați cum aplicarea acestui principiu va funcționa pentru a deveni stăpâni pe viața voastră. Poate că aveți o slujbă care nu vă interesează prea mult. Lucrați ca reprezentant al serviciului cu clienții într-o mare companie de procesare a alimentelor. Cea mai mare parte din zi o petreceți vorbind cu clienții care se plâng de ceva. Ați prefera să lucrați la departamentul de design al companiei, creând materiale pentru ambalaje și marketing, dar până nu terminați cursul de grafică digitală, nu sunteți calificat pentru acel post. Ați putea fi frustrați și faceți o treabă de mântuială sau i-ați putea demonstra șefului (și, mai important, vouă înșivă!) că nu veți lăsa ca această situație să vă distrugă puțin câte puțin bunătatea. Dimineața, când vă așezați la birou, știți că le veți oferi cel mai plăcut și eficient răspuns clienților. Astfel aveți ceea ce vă doriți și vă evidențiați perfect acolo unde sunteți. Toți cei cu care discutați vor auzi vocea dumneavoastră amabilă, iar șeful va fi obligat să vă recomande și altora atunci când vor apărea ocazii bune. Plecați de la serviciu simțindu-vă bine pentru ce ați făcut în ziua respectivă, sunteți fericiți. Vreți alt rezultat? Concentrați-vă asupra a ceea ce nu aveți. De fapt, puteți să vă tot concentrați, pentru că este puțin probabil să obțineți vreodată ceea ce vă doriți.

Să încercăm și un alt scenariu. Să presupunem că vreți să vă căsătoriți. După ce veți avea un partener, veți fi atât de îndrăgostiți, încât nimic nu vi se va mai părea greșit. Veți avea pe cineva de care să aveți grijă și care să aibă grijă de voi, pe cineva care va ști întotdeauna exact cum să vă facă

fericiți. Când sunteți singuri, viața este plictisitoare și nimic nu-i dă vreun sens. Sunteți nefericiți. Și știți unde poate duce asta. Cine și-ar dori să cunoască un om nefericit? Cum veți găsi pe cineva pe care să-l iubiți și cu care să vă căsătoriți dacă vă simțiți îngrozitor? Nu este întotdeauna ușor, dar găsiți o cale de a dori ceea ce aveți. Astfel veți fi în prezent persoana care vreți să fiți în viitor.

4
IMAGINEAZĂ-ȚI CĂ EȘTI CINE ÎȚI DOREȘTI SĂ DEVII

După cum am văzut, Dale Carnegie susținea controlul gândurilor. Recunoscând forța acestei practici, el nu doar că i-a încurajat pe ascultătorii săi să gândească pozitiv, ci i-a și sprijinit să se vadă în postura unor oameni realizați și fericiți. Carnegie afirma că stă în puterea noastră să ne îndeplinim visurile pe care le avem pentru noi înșine. În acest fragment din emisiunea sa, ne relatează povestea unei femei care și-a schimbat cu adevărat viața doar gândindu-se diferit la ea însăși. Eroina acestei povești era timidă și nu avea încredere în ea, dar principiul se aplică în orice situație.

CARNEGIE: Ei bine, Frank, foarte mulți ascultători mi-au scris să mă întrebe cum pot învinge timiditatea. Fără îndoială, este o problemă foarte importantă, dar care se poate rezolva. Știu acest lucru deoarece am ajutat mii de oameni să o facă. Dar să încep spunându-vă o poveste adevărată. „Poveste“ am spus? „Miracol“ ar fi un

cuvânt mai potrivit. Acest miracol este legat de sora unuia dintre prietenii mei cei mai buni. M-am născut în vechiul și minunatul stat Missouri și îmi plac oamenii care trebuie dați ca exemplu. Așa că, dacă vreți să verificați povestea, îi puteți scrie femeii care a trecut prin această ispravă extraordinară. Numele ei este E.W. Kidder și locuiește pe Madden Avenue la numărul 6015, Los Angeles, California. În urmă cu 20 de ani, doamna Kidder, pe atunci se numea Marshall, era invalidă. Se afla de ani buni în această situație. Una dintre valvele cardiace nu se închidea etanș. Doctorul ei a avertizat-o, spunându-i că orice efort sau sperietură o poate ucide pe loc.

În toamna anului 1923, doamna Marshall a intrat în banca de pe Independence Avenue din orașul Kansas, Missouri, unde dorea să încaseze o obligațiune de 1 000 de dolari. Casierul a numărat mai multe bancnote și i le-a înmânat, când, brusc, s-au întâmplat evenimentele. Înainte ca ea să poată ajunge la bani, hoții au intrat în bancă. Fluturându-și armele, au somat casierii din bancă să ridice mâinile. Au amenințat că vor împușca pe oricine nu stă culcat la pământ cu fața în jos. Toată lumea s-a conformat. Cu excepția doamnei Marshall, odinioară invalidă.

Prin urmare, era una dintre cei încăpățânați, nu? Ei bine, hoții au amenințat-o că o vor pune la punct. Au apucat-o de mână. Au înjurat-o. Au lovit-o în piept cu țeava puștii. Au amenințat că vor arunca totul în aer. Și ce s-a întâmplat? A murit din cauza unui atac de cord? A dat semne de frică? S-a culcat la pământ ca toți ceilalți clienți? Nu a făcut nici unul dintre aceste lucruri. I-a privit pe hoți fix în ochi și a spus triumfătoare: „Dumnezeu mă apără. N-o să mă culc la pământ. N-o să vă fac nici un rău. Terminați ce aveți de făcut, dar eu nu mă întind pe jos“.

Hoții au fost uluiți. Nu mai văzuseră niciodată așa ceva. Prin urmare, s-au retras. Au jefuit banca,

dar nu au luat și cei 1 000 de dolari rămași pe tejghea în fața doamnei Marshall. Și nici nu au forțat-o să se culce la pământ.

CRAINICUL: Dumnezeule mare! Ce femeie! Jos pălăria în fața ei.

CARNEGIE: Dar stai puțin, Frank. Iată semnificația acestei povești. Din acel moment, doamna Marshall a devenit altă femeie. Dacă altădată era o femeie timidă, retrasă, izolată de lume, deodată s-a transformat într-o femeie plină de vitalitate, interesată mereu de tot ce o înconjoară și cu o perspectivă diferită, lipsită de teamă, asupra vieții. Oare ce declanșase acest așa-zis miracol? Știu, fiindcă, așa cum v-am spus, fratele ei este unul dintre prietenii mei cei mai buni și amândoi mi-au relatat povestea și mi-au explicat misterul. Corpul ei nu s-a schimbat. Are aceiași dinți, același păr, același sânge și aceleași oase. Singurul lucru care s-a schimbat la ea a fost modul de gândire. Ani la rând s-a considerat o persoană timidă, neputincioasă și, așa cum spunea Solomon: „Omul devine ceea ce gândește în inima sa".

Evident, era exact femeia care gândea că este. Putem noi oare, sau doamna Marshall, sau oricine altcineva să ne gândim la frică și să fim curajoși? Cum putem avea gânduri care ne fac să fim timizi și apoi să ne așteptăm la încredere în sine?

Dacă îmi spui ce gândești, îți spun cine ești. Este ușor de făcut, deoarece gândurile tale te fac ceea ce ești. Vrei să îți schimbi viața, Frank?

CRAINICUL: Cred că nu mi-ar strica niște schimbări.

CARNEGIE: În regulă. Îți voi spune exact cum să procedezi. O poți face schimbându-ți gândurile.

Am petrecut o după-amiază întreagă cu Mary Pickford pe vremea când se pregătea să divorțeze de Douglas Fairbanks. Mulți au crezut că era nefericită. Dar mi s-a părut a fi unul dintre cei mai veseli și mai calmi oameni pe care i-am întâlnit vreodată. Secretul ei? L-a mărturisit într-o cărticică

scrisă de ea și intitulată: *Why Not Try God?* [De ce să nu apelați la Dumnezeu?] Permiteți-mi să vă citesc câteva cuvinte din cartea respectivă:

Tot ce ți se întâmplă ție sau mie exact în acest moment este rezultatul a ceea ce fiecare dintre noi și-a pus în minte, a ceea ce fiecare dintre noi gândește. Și vă dați seama că ceea ce se întâmplă mâine va fi rezultatul, într-o mare măsură, a ceea ce gândiți astăzi? Nu putem scăpa de rezultatul gândirii noastre.

„Nu mi-am rezolvat toate problemele încă“, spune Mary Pickford. „Dar o voi face, fiindcă am învățat că, pe măsură ce am grijă de gândurile mele, și ele au grijă de mine în fiecare aspect al vieții mele.“

Iar acum, puțină filosofie, pe care am extras-o din caietul meu de însemnări. Îi aparține lui Elbert Hubbard. Să vă citesc:

Ori de câte ori ieși pe ușă, îndreaptă-ți corpul, ține capul sus și trage adânc aer în piept, bucură-te de vremea frumoasă, salută-ți prietenii cu zâmbetul pe buze și pune suflet în fiecare strângere de mână. Nu-ți fie teamă că ești înțeles greșit și nu pierde nici o clipă gândindu-te la dușmanii tăi. Stabilește-ți clar în minte ceea ce vrei să faci, apoi, fără să schimbi direcția, îndreaptă-te spre obiectivul tău. Imaginează-ți că ești persoana capabilă, sinceră, utilă care dorești să fii, iar acest gând te va transforma deseori în acea persoană. Gândul este suveran. Dacă gândești corect, ți se răspunde. Toate lucrurile vin din dorință și fiecare rugăciune sinceră este auzită. Devenim ceea ce ne dorim în adâncul inimii noastre. Îndreaptă-ți corpul, ține capul sus. Suntem zei în crisalidă.

CRAINICUL: Sună bine, nu?

CARNEGIE: Bineînțeles. Și funcționează. Dacă ai conduce o fabrică în care se presupune că se produce înghețată, Frank, și brusc ai descoperi că fabrica ta produce acid carbonic, ce ai face?

CRAINICUL: Cred că aș cultiva trestie de zahăr.

CARNEGIE: Da, sigur ai face-o. Ți-ai concedia angajații și ai insista să conduci fabrica, astfel încât să producă ceea ce ai vrea tu. Dar cel mai important lucru despre fiecare dintre noi este fabrica de gânduri pe care o conducem în interiorul nostru chiar acum. Produce timiditate în locul siguranței de sine? Produce frică în locul curajului? Da? Atunci pune-ți această întrebare. Ține minte că aceasta este una dintre cele mai importante întrebări pe care ți-o vei pune vreodată. Întreabă-te: „Ce o să fac în această privință?“ Nu te întreba ce vor face mama ta, unchiul Bill sau sora ta Mary în legătură cu acest lucru. Nu pot face nimic să te ajute. Dar tu poți. Tu și doar tu îți poți schimba gândurile. Așa că de ce să nu începi chiar de acum spunându-ți: „Mă voi gândi la curaj și voi fi curajos. Alți oameni au făcut asta. Și eu pot și o voi face“?

CRAINICUL: Sunt de acord cu tine, Dale. Asta ar trebui să facem cu toții.

CARNEGIE: Da, și ar trebui să o facem chiar de azi. Din această clipă. Există și o vorbă care spune: „Lucrul odată început e pe jumătate făcut“. Dar să-ți pun o întrebare care îți va arăta cât de valoros este acest sfat. Știi care este cea mai ușoară metodă să te dai jos din pat dimineața?

CRAINICUL: Nu, dar aș vrea să știu.

CARNEGIE: Ei bine, Frank, acum câțiva ani am descoperit că nu este greu să te dai jos din pat. Dificil este începutul, iar după asta nu mai e nimic de făcut. Nu este greu nici să fii curajos. Este greu doar să începi. Așa că îndreaptă-te spre primul prieten pe care-l întâlnești și salută-l cu entuziasm. Concentrează-ți toată energia pentru a fi persoana plină de încredere, echilibrată, care îți dorești să fii.

După cum ne arată și povestea doamnei Marshall, suntem, de fapt, ceea ce credem despre

noi. Putem folosi acest lucru ca pe un mare beneficiu în programul nostru de dezvoltare personală. Uitați-vă din nou la citatul oferit de Carnegie din Elbert Hubbard (scriitor și filosof progresist și unchiul, prin adopție, al lui L. Ron Hubbard, deși nu se știe sigur dacă ei s-au întâlnit vreodată). Hubbard afirmă: „Imaginează-ți persoana capabilă, sinceră, utilă care îți dorești să fii, iar acest gând te transformă imediat în acea persoană".

Imaginează-ți că ești persoana care îți dorești să fii. O astfel de imagine funcționează cu certitudine. Un studiu bine-cunoscut efectuat pe baschetbaliștii din echipa Universității din Chicago este un exemplu grăitor. Obiectul studiului desfășurat pe parcursul a 30 de zile era aruncarea liberă și, înainte de începerea studiului, în urma unui test, s-a înregistrat numărul de aruncări libere reușite de fiecare sportiv participant. Sportivii au fost împărțiți în trei grupe. Cei din primul grup nu au exersat aruncările libere și nici nu s-au imaginat executând aruncările libere, iar coeficientul lor de reușită a rămas neschimbat. Cei din al doilea grup, care au exersat aruncările libere o oră pe zi, și-au îmbunătățit rata succesului cu 24%. Iar cei din al treilea grup, care s-au imaginat executând aruncări libere, dar care nu au exersat deloc aruncările la coș, și-au îmbunătățit rata succesului cu 23%. Acești sportivi au devenit jucătorii de succes care își doreau să fie, doar imaginându-se în această postură.

Bineînțeles, asta nu înseamnă că nu avem nevoie să acționăm pentru a ne îndeplini obiectivele și pentru a aduce schimbări în viața noastră. Însă, păstrând cu tărie în mintea noastră ideea că suntem cei mai buni, acceptăm cu adevărat că suntem cei mai buni. Amintiți-vă totodată, după cum spunea și Dale Carnegie, că suntem singurii care putem face asta pentru noi.

Suntem cine credem că suntem – de ce să nu ne considerăm extraordinari?

PARTEA a II-a

DEZVOLTĂ-ȚI CALITĂȚILE DE ÎNVINGĂTOR

După ce ne-am obișnuit să avem gânduri pozitive față de noi înșine, putem pune în acțiune aceste gânduri. Dale Carnegie ne-a explicat ca nimeni altul cum ne putem comporta într-un mod benefic din care să avem de câștigat – să avem încredere în noi, să fim hotărâți și să avem mare grijă de noi înșine.

Cea de-a doua parte a acestei cărți ne prezintă înțelepciunea lui Carnegie când vine vorba despre calitățile pe care dorim să le avem și care vor duce la succesul nostru în relațiile cu ceilalți.

5

ÎNVAȚĂ SĂ TE ÎNȚELEGI PE TINE ÎNSUȚI

Bineînțeles că dorim să ne îndeplinim visurile. Dar nu știm întotdeauna la ce visăm cu adevărat; și chiar dacă am ști, sunt acele visuri realizabile? Mulți dintre noi nu avem abilitatea sau experiența necesară pentru a deveni balerini sau astronauți. Este în regulă; putem trăi perfect fericiți ca meșteri, specialiști în statistică sau operatori de date. Chiar dacă o anumită carieră nu este neapărat potrivită pentru noi, unii își vor folosi mai bine decât alții abilitățile și înclinațiile. Pentru a găsi acele căi, Dale Carnegie ne-a arătat cum să învățăm să ne înțelegem pe noi înșine în acest fragment dintr-una dintre emisiunile sale radiofonice:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! Am vorbit săptămâna trecută în această emisiune despre alegerea profesiei. Iar de atunci, foarte mulți ascultători s-au arătat extrem de interesați de acest subiect, încât am decis să continuăm discuția. Fără îndoială, problema alegerii carierei potrivite este un subiect foarte important. Nu uitați că vă petreceți o treime din viață la locul de muncă.

Dacă nu vă place, dacă nu câștigați suficient, este destul de greu să fiți mulțumiți de viața voastră. Conform unor statistici, pe care le-am văzut zilele trecute, peste jumătate din oamenii care muncesc în Statele Unite nu sunt mulțumiți de slujba pe care o au. E trist! Pentru că, așa cum Elbert Hubbard obișnuia să spună: „Dacă nu ești fericit cu ceea ce faci, nu vei fi niciodată fericit".

Cum vă puteți alege cariera potrivită? Ei bine, este întrebarea pe care mi-au adresat-o foarte mulți tineri. Așa că l-am invitat în această seară în studio pe unul dintre ei, ca să pună întrebările care-l frământă. Am invitat și un specialist în ocuparea forței de muncă, dr. Layton S. Hawkins, ca să ne povestească despre modalitățile actuale de a alege o profesie potrivită.

Dr. Hawkins a început ca asistent universitar în pregătirea vocațională și socială la Universitatea din Chicago, Universitatea Columbia și Universitatea din New York. Dr. Hawkins a fost și consilier în cadrul programului educațional pentru adulți, inițiat de Departamentul educațional din statul New York. În prezent, este managerul programului educațional pentru adulți în orașul New York. Domnule profesor, mă întreb dacă l-ați putea ajuta pe acest tânăr să-și rezolve problema.

HAWKINS: Bineînțeles, domnule Carnegie, cu multă plăcere.

CARNEGIE: Dr. Hawkins, el este Jim Thompson. Spune că nu știe ce profesie își dorește. Nu-i așa, Jim?

THOMPSON: Așa este. Vreau să câștig bani. Vreau să reușesc în viață. Dar cum îmi pot alege slujba potrivită? Nu mă pot decide singur.

CARNEGIE: Mulți oameni, chiar milioane, sunt în aceeași situație ca tine. Și ne-ar lua zile întregi să-ți dăm un răspuns. Dar, domnule dr. Hawkins, nu-i puteți da lui Jim câteva sugestii? Doar câteva

lucruri care să-l ajute să meargă pe drumul cel bun?

HAWKINS: Evident că cea mai bună metodă de a-ți alege o profesie este să apelezi la un consultant în carieră sau la un cabinet de consiliere și orientare în carieră. Există acum în multe școli. Te vor ajuta să-ți faci o idee cu privire la abilitățile, calitățile și interesele tale. Vor face asta folosind teste psihologice.

THOMPSON: Unde pot merge în New York pentru a afla aceste lucruri?

HAWKINS: Întreabă-l pe directorul liceului unde înveți. Îți va spune unde să mergi și ce să faci, dacă nu există consultant în carieră în școala ta. Sau, pentru cei peste 17 ani, există în multe orașe mari Serviciul de consiliere pentru adulți.

CARNEGIE: A, da, l-am avut invitat pe dr. Bernstein, șeful Serviciului de consiliere, săptămâna trecută, în cadrul emisiunii. Dar să presupunem că nu locuim în New York. Ce facem în acest caz?

HAWKINS: Puteți face trei lucruri: primul, analizați-vă cu atenție. Al doilea, aflați tot ce puteți despre diverse profesii. Al treilea, îmbinați primele două lucruri, la fel ca într-un puzzle.

THOMPSON: Nu cred că m-aș pricepe foarte bine să mă analizez, dr. Hawkins.

HAWKINS: Nu-i adevărat. E ușor. Verifici pur și simplu trei lucruri. În primul rând, starea fizică. Cum stai cu sănătatea? Ai probleme cu vederea, auzul, rezistența la oboseală, cu nervii? Mergi la medicul de familie, dacă vrei.

THOMPSON: Și după aceea?

HAWKINS: Apoi, va trebui să știi cât de inteligent ești. Cum stai cu școala? Întreabă-ți profesorii ce cred despre tine. Îți vor spune. Dacă ai o minte dezvoltată și știi cum să-ți faci prieteni, vei ști cum să-ți promovezi imaginea și ideile.

THOMPSON: La școală primesc numai note mari.

HAWKINS: Atunci, aș putea spune că te afli pe un teren sigur. Deși notele de la școală nu sunt întotdeauna un indiciu al capacității intelectuale. Al doilea lucru pe care-l poți face este să descoperi ce tip de personalitate ai, ce temperament, care sunt interesele tale. Ce fel de persoană ești? Ce-ți place să faci? Care sunt hobby-urile tale? Ce activități școlare îți plac? Care nu îți plac? Este valabil și pentru îndatoririle tale de acasă. Ai făcut o mulțime de lucruri diferite – fie ți-au plăcut, fie nu. Nu-i așa, Jim?

THOMPSON: Așa este.

HAWKINS: Întocmește o listă. Este un ghid excelent. Nu cu mult timp în urmă, un tânăr a decis să devină inginer. Îi plăcea mecanica, dar când a verificat ce înseamnă profesia de inginer, a aflat că rareori inginerii lucrează cu instalații mecanice. Ei fac doar proiectare și calcule, contabilizează realizările și îi îndrumă pe ceilalți cum să execute manevrele manuale. Tânărul își trecuse pe listă ce îi plăcea și ce nu în această meserie. Și a descoperit că nu-i plăcea să proiecteze și să ducă la îndeplinire planurile îndrumându-i pe alții. A descoperit că nu-i plăcea matematica, nu-i plăcea contabilitatea – și nici analizarea rezultatelor. Așa că a pornit de la ideea de a fi inginer și – foarte înțelept – a ajuns să fie un mecanic foarte priceput. Poți proceda la fel, nu-i așa, Jim?

THOMPSON: Sigur. Și apoi?

HAWKINS: Apoi, analizezi mai multe profesii. Și să-ți mai spun ceva. Ideea că există doar o singură meserie, și numai una, pentru care ești făcut nu mai este de actualitate. Sunt, poate, zeci de profesii în care te-ai descurca la fel de bine. Așa că alege una care ți se potrivește cel mai bine. Apoi dă ce ai mai bun.

THOMPSON: Dar cum pot analiza profesiile?

HAWKINS: Cred că cel mai bun lucru ar fi să te adresezi în scris Comitetului de îndrumare a tinerilor, Ministerul Educației din Statele Unite, cu

sediul în Washington, D.C. Ei fac cercetări tot timpul și îți vor trimite broșuri (majoritatea costă 5 cenți), în care sunt prezentate cerințele și oportunitățile necesare pentru zeci de profesii. Încă un lucru pe care poți să-l faci: mergi la cea mai apropiată bibliotecă publică. Cere un dicționar al ocupațiilor; acolo sunt listate toate cărțile și articolele referitoare la diverse profesii. Uită-te în dicționar, apoi citește o carte despre profesiile care te interesează. Bibliotecarul îți va spune și ce cărți să citești pentru alegerea unei meserii. Dar citește-le pe cele mai recente. Tendințele se schimbă foarte repede; o carte despre consilierea vocațională poate fi perimată înainte chiar să se usuce cerneala.

THOMPSON: Ce ar trebui să descopăr despre aceste profesii?

HAWKINS: O mulțime de lucruri. Atribuțiile slujbei: cerințele intelectuale și fizice, pregătirea necesară. Există foarte mulți oameni care optează pentru această slujbă? Care sunt posibilitățile de avansare? Câți bani poți câștiga? Deci, Jim, ce ți-am spus exact să faci?

THOMPSON: În primul rând, să descopăr ce fel de persoană sunt. Apoi, să aflu în ce profesie ar fi nevoie de unul ca mine. În acea direcție mă voi îndrepta.

CARNEGIE: Bine gândit, Jim. Și vă suntem recunoscători, domnule dr. Hawkins, pentru prezența dumneavoastră aici, în această seară. Ne-ați prezentat o nouă abordare în alegerea unei profesii. Rețineți, câteva ore de reflecție vă pot scuti de o viață plină de regrete. Tot viitorul vostru va fi influențat de profesia pe care o alegeți – întreaga voastră viață, fericirea și venitul vostru –, așa că de ce să vă aruncați orbește? De ce să riscați atât de mult? De ce să nu apelați la un consultant în carieră, dacă puteți? Cel puțin, citiți niște cărți pe acest subiect. De ce să nu obțineți informații pertinente de la agențiile statului, care vă pot oferi

mai multe informații? Trăiți doar o singură viață și, pentru Dumnezeu, planificați-vă această viață inteligent!

În esență, Dale Carnegie și invitatul său au dezvoltat două idei importante în cadrul discuției lor. Prima idee este să vă cunoașteți pe voi înșivă. Dacă nu ați făcut-o încă, veți constata că este extraordinar de util să vă gândiți sincer și obiectiv la punctele forte și la slăbiciunile voastre. Vă place să fiți la curent cu ultimele descoperiri științifice? Sau sunteți interesați mai mult de știrile din politică ori modă? Vă place să rezolvați probleme, sau preferați să puneți în practică ideile altora? Toate aceste lucruri ne arată în ce direcție să ne îndreptăm în cariera noastră, astfel încât să ne dezvoltăm și să avem succes. Putem găsi online tot felul de teste despre carieră și de evaluare a personalității. Luați în calcul toate domeniile de activitate; nu trebuie să considerați că doar anumite zone de interes merită urmate.

În al doilea rând, trebuie să găsim timp pentru a face câteva cercetări referitoare la carierele despre care credem că ne-ar plăcea. După cum sugerează și domnul Hawkins, trebuie să aflăm care sunt activitățile zilnice ale oamenilor angajați în funcțiile care ne interesează, pe ce abilități se bazează și cum se descurcă ei în domeniul lor. Din cauza situației delicate în care se află oferta locurilor de muncă, poate că va trebui să facem un compromis și să acceptăm un salariu mai mic decât ne-am dori sau am putea începe pe un post sub nivelul nostru de pricepere. Aceste situații nu trebuie să ne descurajeze.

După cum am afirmat și în prima parte a acestei cărți, putem fi fericiți indiferent de situațiile prin care trecem. Dacă punem situația noastră actuală într-o lumină favorabilă și dăm tot ce avem mai bun indiferent de situație, ne vom bucura de fiecare zi.

6

FII PREGĂTIT SĂ DEPUI EFORTURI PENTRU A EVOLUA

Trebuie să fim dispuși să depunem efort pentru a progresa, dacă vrem să dezvoltăm calitățile dorite. Cu siguranță pare o lecție de disciplină – și chiar asta este! Dar merită efortul. Toate sfaturile lui Dale Carnegie ne ajută să atingem succesul în viață, atât în cea profesională, cât și în viața noastră personală. Suntem beneficiarii direcți ai eforturilor noastre de a dobândi o etică personală de neclintit și o atitudine plăcută.

În următorul pasaj extras din scrierile lui Dale Carnegie vei găsi opt reguli specifice pentru dezvoltarea unor obiceiuri benefice și a unei personalități plăcute. Primele cinci reguli descriu tehnicile de deprindere a unor obiceiuri benefice, metodele prin care ne asigurăm că, de exemplu, întreprindem pașii necesari dezvoltării ultimelor trei activități:

Regula nr. 1

Evaluează-te. Așa cum am discutat în capitolul precedent, trece în revistă punctele tale forte și

slăbiciunile. Analizează-le cu calm și sinceritate. (Nu este momentul să fii foarte blând cu tine și nici nu este cazul să treci repede peste lucrurile pe care nu vrei să le recunoști. Sunt informații pe care trebuie să le folosești pentru dezvoltarea optimă a sinelui – nu pentru ceilalți. Dacă ai urmat sfaturile, prezentate în prima parte a acestei cărți, de a avea gânduri optimiste, nu vei permite ca un memento al trăsăturilor tale mai puțin plăcute să te doboare.) Acestea fiind spuse, este indicat să-i ceri opinia sinceră unui prieten sau unui adult al cărui sfat îl apreciezi. Descoperă ce obiceiuri noi trebuie să dezvolți și care sunt cele de care trebuie să scapi.

Regula nr. 2

Începe orice activitate cu entuziasm. În tinerețe, Benjamin Franklin și-a întocmit o listă cu 13 calități pe care dorea să le cultive. În fiecare săptămână se concentra pe o calitate până când le-a dobândit pe toate. Apoi a revenit la prima și a luat-o de la capăt. Le-a tot repetat până când a ajuns să le stăpânească pe toate. Franklin și-a dat seama că obișnuința nu este altceva decât o repetiție. Acționează în așa fel încât formarea noilor obiceiuri să pară cea mai importantă realizare a ta.

Regula nr. 3

Profită de fiecare ocazie pentru a-ți pune în practică noile hotărâri. De exemplu, dacă ai decis să zâmbești mai mult (ai putea considera acest lucru drept o decizie prostească, dar studiile arată că, de fapt, zâmbetul îl face mai fericit pe cel care zâmbește!), începe chiar acum. Zâmbește în oglindă în timp ce te speli pe față dimineața și zâmbește-i fiecărei persoane pe care o întâlnești în timpul zilei. Dacă cineva te calcă pe picior în lift sau te înghiontește în metrou, zâmbește-i. Procedând astfel zi de zi, în scurt timp vei fi una dintre cele mai plăcute persoane din orașul tău.

Regula nr. 4

Nu-ți găsi scuze. William James spunea: „Fiecare greșeală este ca și cum ai scăpa din mână un ghem de sfoară pe care îl depeni cu grijă; va fi nevoie de mai multă muncă pentru a repara o singură scăpare". Edna Ferber mi-a povestit cum se forța să scrie cel puțin șase ore pe zi. Erau multe zile, mi-a mărturisit ea, când nu avea nici o idee și își dorea foarte mult să facă altceva. Dar și-a ținut promisiunea. Dacă vrei să-ți creezi un obicei, exersează zilnic. Dacă te îndepărtezi de el, revino imediat la programul tău. Nu trebuie să fii dur cu tine, dar nici nu-ți căuta scuze.

Regula nr. 5

Asumă-ți angajamente ferme. Orice sportiv adevărat poate fi dat ca exemplu pentru angajamentele asumate. Tinerii sportivi, de la patinatori la boxeri, se antrenează în fiecare zi, tot anul, pe lângă participarea la cursuri. Nu lasă hobby-urile să le influențeze dorința de a deveni cei mai buni în domeniul lor. Dacă ai hotărât să faci ceva dificil, păstrează acest obiectiv zilnic în mintea și în acțiunile tale. Întărește-ți angajamentul făcându-l public – povestește-le prietenilor și postează-l pe pagina ta de Facebook –, astfel încât, dacă nu reușești să-l îndeplinești, toți prietenii tăi te vor trage la răspundere. Acest lucru te va face să-ți păstrezi angajamentul față de decizia ta până la sfârșit.

Regula nr. 6

Joacă-te. Cel puțin o dată pe săptămână, alege activități care necesită efort fizic și altele care îți solicită mintea, cum ar fi bridge, șah sau jocuri video de strategie. Chiar dacă intri în competiție (fizică sau intelectuală) doar din amuzament, îți poți dezvolta spiritul de sportivitate. Astfel de jocuri te vor ajuta să-ți dezvolți obiceiuri altruiste. Te vor învăța să

respecți regulile unei bune conduite sociale, vor contribui mult la șarmul personal și îți vor aduce mulți prieteni.

Regula nr. 7

Fă ceva și pentru ceilalți. Predă câteva ore la o școală de duminică sau colectează alimente pentru oamenii nevoiași din cartierul tău. Strânge fonduri pentru Crucea Roșie sau altă organizație caritabilă. Ideea este să ieși din casă și să faci ceva pentru semenii tăi. Am putea crede că singurul mod prin care putem avea succes este să ne concentrăm pe dezvoltarea personală și pe noi înșine, însă este și mai eficient să ne gândim și la ceilalți. Gândește-te la un moment când ai fost cu adevărat fericit. Te gândeai cumva la tine?

Regula nr. 8

Fii interesat de munca ta. Învață să-ți îndeplinești sarcinile cum trebuie și pune mult suflet în asta. Concentrarea pe performanța la locul de muncă te va împiedica să te gândești la tine. Odată cu dezvoltarea altruismului tău, vei descoperi că alții sunt tot mai atrași de tine, iar succesul tău va crește pe măsură.

Chiar dacă oamenii de știință nu au căzut încă de acord cu privire la timpul de care ai nevoie pentru a dezvolta un obicei, se consideră că trei săptămâni de efort repetat vor crea o obișnuință în comportamentul cuiva. De exemplu, dacă vrei să-ți întărești partea superioară a corpului, ar trebui să începi să faci niște flotări. Trebuie să faci flotări în fiecare zi timp de trei săptămâni (preferabil în același moment al zilei) pentru a-ți crea obiceiul de a face flotări. Oamenii cred că, dacă faci mereu același lucru, comportamentul se imprimă în mintea ta. Când un comportament este repetat în mod constant, sinapsele asociate lui se obișnuiesc să fie folosite. Astfel, impulsurile nervoase se deplasează mai ușor de-a lungul acelor căi, iar

comportamentul devine unul natural. Înainte să-ți dai seama, ți-ai format deja un obicei.

Ideile discutate în cadrul ultimelor trei reguli vor fi elaborate pe parcursul acestei cărți, deoarece sunt concepții fundamentale în strategia lui Dale Carnegie pentru a trăi o viață mai frumoasă și pentru a avea succes. Ideea principală, de reținut, este că trebuie să fim dedicați în totalitate planului nostru pentru a ne dezvolta. Doar pașii tăi te pot duce pe calea autoperfecționării. Dar nu te descuraja. Amintește-ți că ești hotărât și consecvent.

7

MENȚINE-TE MEREU ÎN FORMĂ DIN PUNCT DE VEDERE FIZIC ȘI MENTAL

Astăzi înțelegem mult mai bine anatomia și știm cum să avem mai mare grijă de corpul nostru decât se întâmpla pe vremea lui Dale Carnegie. Acum, de exemplu, știm cât de benefic este să facem sport în mod regulat. Dacă mergem la sală, știm cât de bine ne simțim atunci când facem mișcare și cât de plini de energie și sprinteni vom fi în ziua în care am făcut sport. Dar, dacă îți vine sau nu să crezi, efectele benefice ale sportului asupra sănătății noastre fizice și mentale nu au fost recunoscute decât în urmă cu 80 de ani.

Totuși, cei care erau interesați de starea de sănătate a oamenilor, așa cum era și Dale Carnegie, știau că menținerea în formă făcea parte din dezvoltarea calităților ce ne vor ajuta să ducem o viață fericită. Când suntem sănătoși, ne simțim mai plini de viață și entuziaști. Iar asta se vede în comportamentul nostru, făcându-ne mai atrăgători în ochii altora. În fragmentul de mai jos, preluat

dintr-una dintre emisiunile lui Carnegie, acesta discută despre felul în care să ne menținem în formă:

CARNEGIE: În seara asta vom discuta despre una dintre problemele esențiale cu care vă confruntați: corpul vostru și cum să valorificați la maximum energia produsă. Cum să nu obosiți. Cum să obțineți mai mult cu mai puțin efort.

CRAINICUL: Pare un subiect interesant, Dale.

CARNEGIE: Să vă citesc ce spune Walter B. Pitkin în cartea sa *More Power to You* [Mai multă putere pentru tine]:

Indiferent ce faceți, vă valorificați cel mai bine energia prin perioade de odihnă scurte și dese. Acestea vă permit revenirea după contracțiile musculare și după micile tensiuni care apar din cauza epuizării psihice. Durata perioadelor de odihnă ar trebui să varieze în funcție de tipul de efort depus, dar intervalele lungi sunt extrem de ineficiente. Cei care execută muncă fizică ce implică un efort fizic mediu timp de opt ore pe zi sunt dovada acestei legi generale. Ei realizează într-o singură zi, cu pauze scurte și dese ce totalizează aproximativ o oră și jumătate, un volum de muncă la fel de mare ca în 14 zile cu perioade lungi, neregulate, de pauză!

CRAINICUL: Cum? Vrei să spui că un om care efectuează o activitate ce implică un efort fizic moderat poate realiza într-o zi, luându-și mai multe pauze scurte totalizând o oră și jumătate, același volum de muncă la fel ca în două săptămâni în care nu se odihnește decât noaptea?

CARNEGIE: Da, exact asta spune dr. Pitkin.

CRAINICUL: Pare absurd.

CARNEGIE: Sunt de acord. Chiar sună absurd. Așa că l-am întrebat pe dr. Pitkin dacă este adevărat și el mi-a răspuns: „Da, bineînțeles“. A luat aceste date din studiul lui Shepard: „Efectele perioadelor de odihnă asupra productivității“.

CRAINICUL: Oare cum pot aplica aceste informații?

CARNEGIE: Relaxează-te ori de câte ori poți.

CRAINICUL: Cum? Când? Unde?

CARNEGIE: John D. Rockefeller avea o canapea în biroul său și, oricât de ocupat era să acumuleze cea mai mare avere din lume, făcea zilnic o pauză, timp de o jumătate de oră la prânz, și trăgea un pui de somn. Probabil că acesta a fost secretul longevității sale.

Napoleon avea abilitatea de a adormi atunci când își dorea, iar adesea dormea doar 10 sau 15 minute. Despre Thomas Edison oamenii obișnuiau să spună că dormea doar patru ore pe noapte. Era parțial adevărat. Edison obișnuia să tragă un pui de somn în timpul zilei – pur și simplu, întrerupea lucrul, se culca și adormea. Iar când se trezea, își rezolva problemele cu forțe proaspete.

Și eu fac asta de câțiva ani. Încerc să dorm de două ori în fiecare zi – un somn scurt la prânz și unul mai lung în jurul orei cinci. Deoarece susțin cursuri despre vorbitul în public pentru adulți, muncesc de obicei zi și noapte și constat că, dacă trag un pui de somn cam pe la ora cinci, pot lucra apoi ușor și plin de entuziasm până la miezul nopții.

Dar, dacă nu reușesc să adorm la ora cinci, sunt obosit și epuizat. Somnul de după-amiază face minuni în cazul meu.

CRAINICUL: Foarte interesant, Dale. Dar oamenii care nu sunt propriii lor șefi cum pot opri lucrul pentru a trage un pui de somn?

CARNEGIE: Din fericire, Frank, nu este nevoie să doarmă sau să se întindă. Se pot relaxa doar prin folosirea unei grupe diferite de mușchi. De exemplu, dacă stau la birou toată ziua, e de ajuns să se ridice la fiecare oră, să se întindă, să se plimbe prin încăpere sau să privească pe fereastră. Recent, le-am dat instrucțiuni celor din biroul meu să se ridice și să se plimbe timp de cinci minute la

fiecare oră. Am spus: „Nu este doar permisiunea de a vă ridica de la birou. Este un ordin“. De fapt, dr. Pitkin spune că acest exercițiu este un mod mai bun de a ne relaxa decât dacă ne întindem pe pat, deoarece atunci când ne culcăm ne putem pierde ritmul obișnuit și putem deveni apatici, distrugându-ne astfel tot restul zilei. Dar întinzându-ne și mișcându-ne, trimitem sângele în diferite grupe de mușchi, reînnoindu-ne astfel energia.

CRAINICUL: Pare un lucru rezonabil, Dale.

CARNEGIE: Evident că este rezonabil. De fapt, este atât de rezonabil, încât Armata Statelor Unite a adoptat această metodă. Regulamentele infanteriștilor stipulează ca soldații să mărșăluiască 45 de minute, apoi să se oprească, să-și aranjeze ranițele și să se odihnească timp de 15 minute. După ce se încălzesc, mai merg 50 de minute și se odihnesc 10.

CRAINICUL: Este minunat pentru organism, Dale, dar cum rămâne cu odihna creierului? Nu obosește și el?

CARNEGIE: Oamenii care au suferit o cădere nervoasă sau alt tip de tulburare nervoasă ocupă jumătate din numărul total de paturi de spital din America, după cum relatează frații Mayo, celebrii chirurgi. Jumătate! Pentru că, Frank, noi, oamenii secolului XX, ne trăim ziua într-un ritm la care nici nu am visat până acum, iar dacă nu conservăm doza de energie pe care ne-a dat-o natura, vom sfârși ca niște carcase arse cu mult timp înainte de a ne suna ceasul.

CRAINICUL: Dale, mă întreb dacă nu ne-ai putea prezenta câteva reguli simple, de bun-simț, pentru a conduce această mașinărie umană. Reguli pe care să le putem folosi de mâine.

CARNEGIE: Sigur. Iată câteva reguli date de dr. Pitkin în cartea sa *More Power to You*:

Regula nr. 1: relaxați-vă cel puțin o dată la fiecare oră. Dacă petreceți mult timp în picioare la

serviciu, stați jos, întindeți-vă picioarele și relaxați-vă. Dacă petreceți mult timp la birou, ridicați-vă, întindeți-vă și plimbați-vă puțin. Nu uitați, scopul este acela de a vă relaxa acea parte a corpului pe care o folosiți.

Regula nr. 2: odihniți-vă suficient. Somnul este cel mai bun medicament din lume. Aflați de cât somn aveți nevoie și aveți grijă să dormiți cât trebuie. Culcați-vă la aceeași oră în fiecare seară. Somnul ține de obișnuință și vă puteți antrena să adormiți la o anumită oră. Amintiți-vă că organismul vostru trebuie să se reînnoiască la fiecare 24 de ore, așa că nu vă faceți griji și nu vă agitați când puneți capul pe pernă.

Regula nr. 3: mâncați corespunzător. Fiecare activitate necesită tipuri diferite de hrană. Un bărbat care depune efort fizic are nevoie de mâncăruri consistente, hrănitoare – carne și cartofi. În schimb, cei care depun efort intelectual trebuie să aibă grijă să nu se supraalimenteze. O singură alună sărată are suficientă valoare nutritivă pentru a ține de foame timp de două ore unui bărbat care face o muncă intelectuală. De exemplu, prânzul meu constă dintr-un măr și o bucată de brânză sau dintr-un măr și un pahar cu lapte și constat că pot face față foarte ușor activității de după-amiază.

Regula nr. 4: țineți-vă sub observație greutatea. Nu vă îngrășați prea mult și nici nu slăbiți prea tare.

Regula nr. 5: îngrijiți-vă și de sănătatea orală. Știu că sună stupid, dar mii de oameni, de altfel, inteligenți, lucrează la jumătate din capacitatea lor, deoarece își neglijează dinții. Și același lucru este valabil și pentru încălțămintea pe care o purtați. Armata Statelor Unite a examinat 30 000 de bărbați și a constatat că patru din cinci nu purtau încălțămintea potrivită. Așa că, dacă la sfârșitul zilei vă dor picioarele, ceva nu este în regulă.

Regula nr. 6: organizați-vă munca. Sănătatea voastră mentală va rămâne la cote maxime dacă nu vă lăsați scoși din minți de lucrurile care vă distrag atenția. Mă adresez funcționarilor; păstrați-vă biroul curat, fără hârtii pe el, exceptând cele cu care lucrați.

Regula nr. 7: nu lucrați niciodată când sunteți bolnavi. Un ceas nu funcționează atunci când este stricat, așa că de ce credeți că organismul vostru ar face-o? Dacă sunteți bolnavi, stați în pat, chemați doctorul și nu faceți nimic până când nu vă reveniți. Țineți minte că aveți o cantitate limitată de energie, iar ca să dureze trebuie să faceți uz de o judecată serioasă.

Sfatul lui Carnegie despre îngrijirea corpului trebuie primit cu brațele deschise. În primul rând, are mare dreptate în privința gestionării greutății corporale. Pe măsură ce numărul persoanelor din lumea întreagă, și în special din Statele Unite, care suferă de obezitate continuă să crească, aceasta devine o problemă tot mai serioasă. Gândiți-vă la ce stare bună aveți atunci când vă simțiți bine în hainele pe care le purtați; dacă vă mențineți sau ajungeți la o greutate potrivită, veți avea acest sentiment tot timpul.

De asemenea, Carnegie discută și despre importanța somnului. Astăzi, mulți dintre noi nu ne odihnim suficient noaptea – ne simțim „destul de bine“ pentru a funcționa în ziua următoare, dar acest să te simți destul de bine nu prea înseamnă să trăiești, nu-i așa? Lipsa somnului ne scade capacitatea cognitivă și crește dificultatea de învățare. Totodată, ne pune în situația riscantă de a suferi de boli de inimă, atac de cord, tensiune arterială, accident vascular cerebral și diabet. Studiile recente arată că oamenii care nu se odihnesc suficient au tendința de a mânca mai mult, contribuind astfel la crearea problemelor cu greutatea pe care mulți dintre noi le avem.

Privându-ne de somn nu vom „face mai mult“ într-o anumită zi și nici nu vom „avea mai mult timp pentru a studia“.

Interesant este faptul că Dale Carnegie se concentrează pe ideea somnului de la prânz și pe faptul că pauzele scurte din timpul activității sunt benefice stării de sănătate și productivității noastre. După cum spune și crainicul, mulți dintre noi nu putem ațipi în mijlocul zilei de muncă; în acest sens, recomandarea lui Carnegie este o pauză scurtă. Pe lângă ridicarea de la birou și plimbarea în interiorul spațiului de lucru (ceea ce este o idee minunată), am putea încerca o pauză de meditație de cinci minute. Poți medita oriunde. Pur și simplu, stai drept, închide ochii și concentrează-te pe respirația ta. Nu te gândi la altceva în afară de respirația care intră și iese din corp. S-ar putea să nu ai un succes răsunător în acest demers dacă te afli într-un birou sau într-o fabrică plină de oameni, dar exercițiul merită făcut chiar dacă mintea ta se abate mult de la el. Este foarte revigorant să te deconectezi de griji și de sarcinile tale timp de doar câteva minute și, totodată, este o metodă perfectă de a-ți „încărca bateriile“ în mijlocul unei zile aglomerate și stresante.

În concluzie, a avea grijă de corpul și de mintea ta prin odihnă și alimentație corespunzătoare reprezintă un element esențial în efortul tău de a deveni mai bun. Vei avea o părere mai bună despre tine, iar ceilalți se vor bucura să fie în preajma ta.

8

FII ÎNCREZĂTOR

Te consideri un om singuratic? Ești cel mai fericit atunci când citești o carte bună sau când te plimbi cu bicicleta în natură?

Sau sunt doar scuze pentru a nu socializa? Mulți dintre noi avem unele temeri care ne împiedică să facem anumite lucruri. Poate că ne este teamă să conducem pe poduri, așa că o luăm pe drumul mai lung către oraș, sau nu ne simțim în largul nostru când vorbim în public, prin urmare, nu ne alăturăm comitetului de organizare al biroului nostru. Ce lucruri eviți să faci doar pentru că îți lipsește încrederea în tine?

Teama de eșec, de a fi respins și de a deveni neliniștit (teama de teamă!) pot duce la limitarea experienței pe care o avem și care, la rândul ei, ne îngrădește capacitatea de a ajunge la fericire și succes. Dale Carnegie știa că a avea suficientă încredere pentru a merge mai departe și a face lucrul care ne sperie reprezintă atât o mare provocare, cât și o recompensă enormă. El discută despre dezvoltarea încrederii în forțele proprii și a curajului în următorul fragment dintr-una dintre emisiunile sale radiofonice:

CRAINICUL: Dale, despre ce problemă vei discuta în seara asta?

CARNEGIE: Invitatul meu din această seară ne va spune ce consideră el a fi secretul succesului. Nu prea a avut parte de prea multă educație. A urmat liceul doar trei luni, și totuși, în doi ani și jumătate, a câștigat mai mult de trei milioane de dolari. În 1915, avea 43 de ani, era descurajat, casa îi era ipotecată și avea o datorie de zece mii de dolari. Dar doi ani și jumătate mai târziu își calcula averea în milioane de dolari. Până în 1915 lucrase numai în domeniul alimentar. La acea dată nu putea deosebi alama de cupru și totuși în următorii doi ani, deținea pachetul majoritar de acțiuni în cea mai mare uzină de laminoare din lume.

În 1917, deși nu călătorise cu avionul nici măcar un kilometru în viața lui, a devenit brusc vicepreședinte și director general al Companiei Curtis Aeroplane, cea mai mare uzină de avioane din America. Numele lui este W.A. Morgan.

Acum nu mai suntem în vremuri de război și nici domnul Morgan, nici nimeni altcineva de pe acest pământ nu ar putea face, în 1937, ceea ce a făcut el în timpul războiului din 1917. Dar mai trebuie să ne amintim că în timp ce sute de milioane de americani întorși din război nu realizau nimic, omul care se află acum lângă mine își construia o carieră spectaculoasă. Domnule Morgan, ne puteți spune cum ați reușit, la 43 de ani, să depășiți descurajarea, să intrați într-o nouă afacere, să vă plătiți datoriile și să câștigați milioane de dolari?

MORGAN: Ei bine, domnule Carnegie, în 1915 am citit o carte care mi-a schimbat întreaga viață.

CARNEGIE: Adevărat? Cum se numea cartea?

MORGAN: *O poveste magică.* Nu este foarte lungă, o puteți citi într-o oră, dar mie mi-a dat curaj.

CARNEGIE: Am văzut cum curajul a transformat în mai bine viețile a mii de oameni.

MORGAN: Sigur a schimbat-o și pe a mea. În opinia mea, curajul este cel mai important factor în lupta pentru succes. Am adormit timp de 40 de ani și nu am știut acest lucru. Nu am fost mai deștept când am câștigat un milion de dolari decât am fost când câştigam 25 de dolari pe săptămână. Singura diferență a fost că îmi învinsesem frica și îmi dezvoltasem curajul și încrederea în mine.

CARNEGIE: Minunat, cum ați făcut acest lucru?

MORGAN: Am citit în cărticica despre care vă vorbeam, *O poveste magică*, următoarele cuvinte: „Poți avea orice îți dorești bun. Nu trebuie decât să întinzi mâna și să-l apuci. Nu-ți fie frică de forma pe care o are acel lucru. Așa că du-te și fă ceea ce simți în adâncul sufletului tău".

Ei bine, domnule Carnegie, am crezut în acele cuvinte. Le-am citit de sute de ori. Am luat cărticica în fiecare seară cu mine la culcare și am dormit cu ea sub pernă. Am aplicat sfaturile din ea și am descoperit că puteam realiza lucruri pe care mai înainte le considerasem imposibile. De îndată ce mi-am învins teama și am crezut că puteam face orice, am făcut.

CARNEGIE: S-a întâmplat vreun mic incident care v-a ajutat să vă învingeți frica?

MORGAN: Da, în timpul războiului. Încercam să obțin o comandă pentru alamă pentru Forțele Navale Britanice. Pentru a obține acea comandă, trebuia să iau legătura cu unul dintre cei mai mari bancheri de pe Wall Street. Mi-era frică de acești bancheri importanți. Îi consideram supraoameni, mai valoroși și mai deștepți decât mine. Când am intrat într-unul dintre birourile lor, fără să exagerez, îmi tremurau genunchii. Apoi am descoperit că unul dintre cei mai renumiți bancheri din America nu înțelesese clar telegrama mea și făcuse o greșeală în redactarea contractului meu. Am văzut imediat că acești așa-ziși oameni importanți erau la fel de umani ca mine și la fel de

pasibili de a greși. Din ziua aceea, nu mi-a mai fost frică de nimeni, indiferent cât de important era.

CARNEGIE: Credeți că oricine ascultă această emisiune va putea realiza mai mult doar dacă are încredere că o poate face și va acționa apoi în consecință?

MORGAN: Fără îndoială. Ne stabilim singuri limite. Nu putem face lucruri mărețe deoarece nu credem că le putem face. Obișnuiam să le spun asociaților mei că îi voi concedia dacă vor spune vreodată că un lucru este imposibil de făcut.

CARNEGIE: Totuși, unele lucruri sunt imposibil de făcut. Nu încape nici o îndoială în această privință. De exemplu, nu poți sări peste Lună oricât de multă încredere și curaj ai avea.

MORGAN: Nu, dar poți fi mai aproape de Lună decât erai acum 40 de ani din simplul motiv că frații Wright, din Dayton, Ohio, au crezut că puteau zbura și au avut curajul și încrederea de a încerca să zboare când toată lumea râdea de ei.

CARNEGIE: Cred că aici aveți dreptate.

MORGAN: Da, domnule Carnegie, credința va muta munții din loc. Știu asta pentru că am văzut cum credința a făcut miracole în ceea ce mă privește.

CARNEGIE: În regulă, vă mulțumesc, domnule Morgan, pentru că ați venit din Buffalo să vorbiți cu noi. Sunt de acord cu dumneavoastră. Cred că frica înfrânge mai mulți oameni decât orice altceva din lume și știu că o putem învinge prin puterea voinței noastre, fiind curajoși în gândire.

Pentru a avea curaj și încredere în forțele proprii trebuie doar să fim atenți la ceea ce gândim. Pe același subiect, Carnegie a mai scris și următoarele:

Frica nu există decât în mintea noastră. Și chiar dacă nu este decât un concept, frica poate fi complet învinsă. Mulți lideri au recunoscut puterea fricii de a demoraliza un popor, ducând la pieirea lui. În calitate de conducător al forțelor armate,

Napoleon susținea că există patru elemente ce formează o armată: mărimea, pregătirea, echipamentul și moralul, acesta din urmă fiind mai important decât toate celelalte trei la un loc. Altfel spus, încrederea, curajul și puterea voinței unei armate au mai mult de-a face cu succesul ei decât cu mărimea, pregătirea și numărul de arme. Încrederea și curajul sunt la fel de importante în discuțiile de afaceri, cum sunt și pe câmpul de luptă.

Cum ne putem dezvolta curajul? Răspunsul este: prin exercițiu. La fel cum vă întăriți mușchii prin exerciții fizice, puteți să vă dezvoltați curajul prin folosirea lui regulată. Faceți lucrul de care vă este cel mai teamă, așa cum ne sfătuia Ralph Waldo Emerson: „Faceți lucrurile pe care vă temeți să le faceți, iar frica va dispărea".

Dacă sunteți neliniștiți în legătură cu o întâlnire pe care o tot amânați, stabiliți-o chiar pentru a doua zi. S-ar putea să vă fie atât de frică, încât vă veți plimba de câteva ori prin fața casei sau a sediului înainte să intrați. Dacă așa se întâmplă, povestiți-i acest lucru. Spuneți-i: „Știți, întotdeauna m-ați intimidat; m-am plimbat pe hol de câteva ori înainte să-mi fac curaj să intru să vă întâlnesc. Încă mai tremur. Mi-e atât de frică, încât de-abia mai vorbesc". Această mărturisire nu o va face pe cealaltă persoană să râdă de voi. Va crede că este o persoană foarte importantă în ochii voștri, iar vouă nu o să vă mai fie frică de ea. În plus, va înțelege prin ce treceți – nu încape îndoială că și persoana respectivă s-a temut de cineva la un moment dat în viață și va aprecia curajul de care ați dat dovadă.

Creșterea încrederii în sine poate fi definită ca un proces în două etape. Prima, trebuie să fim curajoși în gândire. Dacă ne spunem că suntem sortiți eșecului, ei bine, așa va fi. Nu-i veți auzi vreodată pe politicieni declarând presei că s-ar putea să piardă alegerile. Ei sunt încrezători și se

exprimă ca atare. Acest lucru nu le oferă doar lor încredere în viitoarea victorie, ci transmite și celor din jur că într-adevăr au succes. Unii s-ar putea să audă acest mesaj și să-l voteze pe politicianul respectiv. Nu vor dori să voteze o persoană care crede că s-ar putea să piardă alegerile. De ce să-și mai bată capul?

A doua etapă, chiar dacă nu o stăpâniți pe prima, este să faceți pur și simplu lucrul de care vă este frică. Precum Emerson, Susan Jeffers ne-a îndemnat: „Să simțim frica, dar să mergem mai departe". Când ajungeți la pod, conduceți tot înainte. Prezentați-vă la întrunirea comitetului și oferiți-le ajutorul. După ce ați realizat acel lucru (sau lucruri) care v-a făcut să nu vă simțiți în largul vostru, veți deveni mai încrezători în forțele proprii, fiind conștienți că îl puteți face. Pe măsură ce încrederea voastră crește, s-ar putea să nici nu remarcați că simțiți din ce în ce mai puțină frică. Și va veni momentul în care nu vă veți mai teme.

9

FII HOTĂRÂT

O calitate pe care dorim să o cultivăm în cadrul programului nostru de autoperfecționare este hotărârea. Putem considera hotărârea ca fiind o parte încăpățânare și o parte echilibru. Încăpățânarea, dacă nu este controlată, ne poate face mai mult rău decât bine. Am văzut adesea persoane care își susțin cu încăpățânare poziția în ciuda unor fapte clare care demonstrează contrariul. Persoanele respective par iraționale și refractare; nu sunt persoane cu care ne-am dori să socializăm sau pe care să le avem în echipa noastră la locul de muncă. Dar, împreună cu echilibrul – deschiderea de a susține ceea ce este obiectiv și încercarea stăruitoare de a ajunge la un rezultat pozitiv –, încăpățânarea devine o calitate. Acesta este tipul de hotărâre care ne va ajuta să atingem diverse obiective, care ne va aduce prieteni și colegi buni și o mare satisfacție personală.

Dale Carnegie consideră că atitudinea pozitivă este importantă pentru succesul și fericirea noastră, dar a înțeles și că nu ne putem baza doar pe gândurile noastre pentru a avea parte de lucruri bune în viață. Trebuie să fim hotărâți pentru a ajunge acolo unde ne dorim. În următorul pasaj dintr-una dintre emisiunile sale radiofonice, Carnegie vorbește despre capacitatea noastră de a

avea o carieră minunată la orice vârstă (un subiect de interes în prezent pentru mulți oameni la locul de muncă), dar ideea exprimată de el este de a-i încuraja pe ascultători să-și dezvolte și să-și mențină hotărârea.

CARNEGIE: Mii de oameni au atins realmente succesul după vârsta de 40 de ani.

Zilele trecute am dat peste un studiu efectuat de W.A.N. Dorland. Acesta a descoperit că 400 dintre cei mai renumiți bărbați din lume aveau în jur de 50 de ani atunci când au realizat cele mai importante opere ale lor. Și mulți dintre ei au avut rezultate excepționale mult timp după vârsta de 50 de ani.

De exemplu, Verdi, la 74 de ani, a oferit lumii întregi una dintre capodoperele sale. Commodore Vanderbilt, după împlinirea celor 70 de ani, a extins calea ferată de la aproape 200 de km la 16 000 de km – sporindu-și averea cu o sută de milioane de dolari. Gladstone, la 83 de ani, și-a început cel de-al patrulea mandat în calitate de prim-ministru al Angliei. Tennyson, la 83 de ani, ne-a dăruit sublimul său poem „Trecând de barieră“. La vârsta de 73 de ani, Wordsworth a primit cea mai înaltă distincție ce poate fi conferită unui om de litere englez. A fost numit poet laureat. Și, la vârsta de 79 de ani, Händel a dăruit lumii minunata lucrare „Triumf de Timp și Adevăr“.

Depășit după vârsta de 40 de ani? Ridicol! Aruncați o privire în *Who's Who*. Aproape toți oamenii renumiți din acest anuar – mai exact 98% – au peste 40 de ani.

Și care credeți că este vârsta medie a celor din funcțiile de conducere din cele mai mari organizații industriale, comerciale și financiare din Statele Unite? 58 de ani! Revista *Quality Group* a descoperit acest lucru într-un studiu efectuat acum aproximativ trei ani.

Ultima oară când a apărut pe Broadway, mi-am petrecut seara în cabina lui Howard Thurston, decedat recent, regele magicienilor. Mi-a spus că prima dată când a cunoscut succesul era trecut de 40 de ani. Lionel Barrymore mi-a spus același lucru.

Așa că de ce să stați cu brațele încrucișate și să vă doriți să fiți cu zece ani mai tânăr? „Puteți începe să învățați o nouă meserie sau orice altceva doriți până la 45 de ani și poate chiar mai târziu“, spune unul dintre cei mai remarcabili psihologi, „iar atunci puteți fi convinși că veți avea succes în măsura în care vârsta voastră reprezintă unul dintre factori“.

De ce să nu profitați de capitalul, stabilitatea, cunoștințele, experiența și abilitatea voastră de a face ceva mai bun? De ce să nu procedați la fel cum au făcut-o nenumărați bărbați și femei? Mergeți la bibliotecă și citiți cartea lui Walter B. Pitkin, *Careers After Forty* [Cariere după 40 de ani].

O carieră după vârsta de 40 de ani? E posibil, mărturie stau nenumărate exemple! Chiar alături de mine se află o doamnă încântătoare care a făcut-o.

Este una dintre cele mai de succes femei din New York. Iar cariera ei uimitoare a început după 40 de ani. Astăzi are 70 de ani și încă mai lucrează și iubește ceea ce face. Numele ei este Alice Foote MacDougall.

Doamnă MacDougall, aproape în fiecare săptămână savurez o cină delicioasă într-unul dintre restaurantele dumneavoastră și m-am gândit adesea cât de plăcut ar fi să vă am ca invitată într-una dintre emisiunile mele. În sfârșit sunteți aici. Aș dori să ne spuneți povestea fascinantă a carierei dumneavoastră după 40 de ani.

MACDOUGALL: Ei bine, este un lucru destul de amuzant, domnule Carnegie, dar ultimul lucru

din lume la care m-aș fi gândit ar fi fost să-mi câștig singură existența.

CARNEGIE: Adevărat?

MACDOUGALL: Da, vedeți dumneavoastră, pe vremea copilăriei mele aveam tot ce-mi poftea inima. Familia mea era bogată. Și am fost educată să fiu la fel de inutilă precum celelalte tinere din vremea aceea. Nu cred că exista o persoană mai puțin pregătită să intre în afaceri decât eram eu.

CARNEGIE: Spuneți-ne ce s-a întâmplat, doamnă MacDougall.

MACDOUGALL: M-am măritat la 21 de ani cu un domn care, aparent, avea o situație financiară foarte bună. Dar trei luni mai târziu, rețineți, doar trei luni – îmi pierdusem toate speranțele! După zece ani a venit criza. Sănătatea mea era la pământ, nu aveam nici un ban. Tot ce aveam pe această lume erau cei trei copii. Și, într-un fel sau altul, trebuia să câștig suficienți bani pentru a-mi hrăni copiii.

CARNEGIE: Și ce ați făcut?

MACDOUGALL: Am cusut. Am cântat. Am făcut conserve. Am făcut orice ca să câștig câțiva bani. M-am luptat în acest fel câțiva ani până când mi-am dat seama că, pur și simplu, nu-mi mai puteam întreține copiii cu aceste meserii ciudate. Nu puteam face decât un singur lucru. Trebuia să-mi deschid o afacere!

CARNEGIE: Fără o pregătire în acest sens? Fără experiență?

MACDOUGALL: Nici măcar nu mai eram tânără. Aveam 40 de ani pe atunci. Și arătam de cel puțin 50!

CARNEGIE: Și ce Dumnezeu ați făcut?

MACDOUGALL: Mi-am croit drum în comerțul cu cafea. Era afacerea soțului meu. El făcea un amestec delicios din diferite arome de cafea pentru consumul propriu. Așa că am decis să pornesc o afacere și să vând acest amestec la comandă prin poștă. Nu aveam decât 38 de dolari

pe numele meu. Am închiriat un birou micuț pe Front Street. Domnule Carnegie, știți că oamenii mi-au spus că voi rezista doar șase luni?

CARNEGIE: Și cum a mers afacerea?

MACDOUGALL: Ah, am reușit să vând ceva. Dar eram extrem de săraci. Aveam din ce în ce mai multe facturi și nici un ban cu care să le plătim. Mă trezeam la șase dimineața și veneam acasă noaptea târziu. Nu cred că voi uita vreodată acele seri friguroase de iarnă când mergeam să livrez cafeaua din ușă în ușă. Da, uneori eram destul de descurajată și simțeam că nu o să mai fie bine, că nu voi mai fi vreodată fericită. Dar în momente ca acelea, îmi reveneam repetându-mi neîncetat faimoasele versuri ale poetului Robert Browning: „Cel care nu s-a uitat niciodată în urmă și a mers cu pieptul înainte nu s-a îndoit niciodată că norii se vor risipi".

CARNEGIE: Nimeni atât de curajos nu poate da greș.

MACDOUGALL: Nu știu ce să zic... viața m-a provocat. Devotamentul meu față de copii m-a provocat. Pur și simplu, nu mă puteam gândi că voi da greș, domnule Carnegie. Chiar și atunci când m-au afectat lucruri dincolo de voința mea! La un moment dat, când tocmai devenisem cunoscută, piața s-a prăbușit. Altă dată am fost forțată să mă mut. Asta a însemnat noi antete la scrisori – deci cheltuieli în plus – într-o perioadă în care fiecare bănuț conta. Iar altă dată o grevă a furnizorilor mi-a paralizat întreaga afacere. Adesea mă întrebam cum se vor termina toate astea!

CARNEGIE: Cum ați început afacerea cu restaurantul?

MACDOUGALL: Cheltuiam cam 2 000 de dolari pe an cu publicitatea pentru afacerea mea de comenzi trimise prin poștă. „Dacă aș cheltui aceeași sumă cu un mic magazin", m-am gândit eu, „aș intra în contact direct cu publicul și cred că aș obține rezultate mai bune". Așa că am reușit să

împrumut niște bani și am închiriat micul nostru magazin în gara Grand Central.

CARNEGIE: Vreți să spuneți că acel magazin micuț și plin de cumpărători din gara Grand Central a fost primul dumneavoastră restaurant?

MACDOUGALL: Da, dar vindeam doar cafea atunci. Și nici asta nu mergea prea bine. Persoana care mi-a închiriat spațiul mi-a spus că aproximativ 300 000 de oameni vor trece prin fața ușii în fiecare zi. Așa că îmi imaginam vânzări de cel puțin 50 000 de kg de cafea zilnic. Dar câte kilograme de cafea credeți că am vândut efectiv în prima zi?

CARNEGIE: Nu știu. Cincizeci – o sută, poate.

MACDOUGALL: Două! Exact două kilograme de cafea! Bineînțeles că ne-am descurcat puțin mai bine după aceea. Dar la sfârșitul primilor doi ani, controlorul financiar mi-a spus că eu și fiul meu aveam pierderi mari. „Închideți magazinul", m-a sfătuit el. „Nu pot s-o fac", i-am replicat eu. „Mai lăsați-mă încă șase luni." Lucrurile au continuat în același ritm plictisitor până într-o seară ploioasă cu vânt puternic. Culoarele gării și sălile de așteptare erau pline de oameni abătuți. „N-ar fi frumos dacă aș putea ajuta câțiva dintre bieții oameni?", m-am gândit eu. Așa că, fără să stau pe gânduri, am cerut să mi se aducă de acasă aparatul de copt vafe. Am făcut vafe și cafea. Și le-am servit gratis.

CARNEGIE: Le-ați servit gratis?

MACDOUGALL: Da, le-am împărțit tuturor! Și le-au plăcut atât de mult, încât au insistat să le servesc vafe și cafea în fiecare zi.

CARNEGIE: Sper că nu tot gratis.

MACDOUGALL: A, nu, o porție costa 40 de cenți, ca și acum. La sfârșitul lunii, soarta mea se schimbase. O coadă lungă cât o jumătate de stradă îmi recompensa persistența.

CARNEGIE: Prin urmare, așa a început lanțul dumneavoastră de restaurante?

MACDOUGALL: Da. Următorul restaurant a fost *The Cortile*.

CARNEGIE: Mănânc adesea acolo.

MACDOUGALL: Ei bine, la sfârșitul primei zile după ce am deschis restaurantul nu credeam că va mai veni vreodată ziua când cineva o să mănânce acolo. Niciodată nu mai fusesem atât de descurajată! Știți, în contractul de închiriere era o clauză conform căreia nu se admitea nici un fel de miros de mâncare. Le-am spus proprietarilor că vafele nu miros. Am crezut sincer că nu vor mirosi. Imaginați-vă cum m-am simțit când aerul s-a albăstrit de la fumul scos de aparatul de copt. Locul realmente duhnea! Sarah, bucătăreasa, pur și simplu s-a pierdut cu firea. Așa că a trebuit și să coc, și să servesc în ziua aceea! Seara mă aflam în fața unei alte crize din afacerea mea. Toată dezvoltarea și profiturile mele viitoare dispăreau într-un nor de fum de vafe! Dar norocul a fost de partea mea! I-am convins pe proprietarii clădirii să aibă răbdare până când puteam instala un sistem de ventilație. Și așa am păstrat *The Cortile*. După cinci ani, deschisesem deja șase restaurante. Iar afacerea valora două milioane de dolari.

CARNEGIE: Două milioane de dolari! Cred că asta v-a făcut să uitați de toate necazurile.

MACDOUGALL: Ei, domnule Carnegie, greutățile au și partea lor bună. Cu cât te lupți mai mult, cu atât devii mai puternic. Frigul, foamea și durerea nu înseamnă nimic. Toate trec.

CARNEGIE: Cum era de așteptat, doamnă MacDougall, cu siguranță v-ați descoperit cariera după 40 de ani.

MACDOUGALL: Oricine o poate face. Nu contează ce vârstă ai, cine ești sau cât ești de priceput. Totul se bazează pe ceea ce faci și pe câtă voință și imaginație pui în demersul tău. Singura modalitate de a câștiga este să te avânți acolo unde bătălia este mai grea și să lupți – să lupți până

câștigi! Și vei câștiga, dacă în adâncul sufletului tău ești hotărât să învingi.

CARNEGIE: Da, sunt întru totul de acord cu dumneavoastră. Dar cred că ascultătorii noștri ar dori să afle ce s-a întâmplat după ce această luptă grea părea că s-a terminat, iar bătălia era câștigată pentru totdeauna.

MACDOUGALL: În 1930 am decis de bunăvoie să vând cele șase restaurante și să mă retrag din afaceri. Dar, doi ani mai târziu, noua conducere a dat greș. Și am trecut prin experiența dramatică de a vedea că tot ceea ce visasem și pentru care muncisem se ducea pe apa Sâmbetei. Nu-mi rămânea nimic altceva de făcut decât să o iau de la capăt. Și așa am și făcut – chiar dacă a fost o treabă chinuitoare. Iar astăzi mi-am recăpătat patru din cele șase restaurante, toate într-o stare prosperă.

CARNEGIE: Și cred că aceasta este, doamnă MacDougall, partea cea mai înălțătoare din toată povestea dumneavoastră. Să puteți construi o afacere de succes după 40 de ani este cu adevărat o realizare de care să fiți mândră. Dar cât de multă încredere și rezistență trebuie să fi avut ca, după ce v-ați văzut afacerea în faliment, să aveți energia și voința să o construiți din nou de la zero!

MACDOUGALL: Am un motto care face minuni pentru mine. Și cred că i-ar putea ajuta și pe ceilalți.

CARNEGIE: Bun! Care este acesta?

MACDOUGALL: Constă doar din trei cuvinte: străduință, perseverență și rugăciune.

CARNEGIE: Străduință, perseverență și rugăciune. Foarte frumos. Da, este într-adevăr minunat – și arată o judecată sănătoasă. Mulțumesc foarte mult, doamnă MacDougall!

Deși unele dintre detaliile poveștii doamnei MacDougall par de modă veche, cum ar fi câștigarea existenței din cusut și cântat, esența

experienței sale oferă o lecție atemporală și puternică. Nu avea experiență în afaceri și nici nu dispunea de capital sau de o rețetă a succesului pentru a se lansa în carieră. Cu toate acestea, a fost hotărâtă să reușească. Într-un alt pasaj din scrierile lui Dale Carnegie (actualizat pentru cititorii de astăzi, după cum veți vedea), acesta a dezvoltat subiectul privind importanța hotărârii pentru a obține și a deveni ceea ce îți dorești:

Referitor la realizarea propriului vis, omul de afaceri Bill Rancic a spus: „... munca asiduă te va duce acolo. Nu este neapărat necesar să urmezi facultăți de top sau să ai milioane de dolari pentru a începe o afacere. Se poate realiza cu o idee, muncă asiduă și hotărâre".

Pare un lucru de la sine înțeles, nu-i așa? Cu toate acestea, unora dintre noi trebuie să ni se reamintească asta din când în când. De pildă, cunosc o persoană deosebit de inteligentă, absolvent de facultate, despre care am crezut la un moment dat că va deveni un om de succes. Are peste 50 de ani acum și nu a ajuns nici pe departe la înălțimea așteptărilor sale. Obișnuiește să înceapă ceva nou plin de entuziasm, ca apoi să renunțe în scurt timp, încercând să găsească altceva. În 30 de ani a început 20 de afaceri, dar nu a încheiat niciodată vreuna dintre ele. A dat greș în tot ce a întreprins în viață. De ce? Fiindcă îi lipsea hotărârea de a finaliza ceva. Nu a perseverat niciodată suficient pentru a da o șansă acelui lucru să reușească.

Filosoful William James a spus odată: „Ceea ce facem în comparație cu ceea ce am putea face este ca și cum ai asemui valurile de la suprafața mării cu abisul oceanului". Cu mulți ani în urmă, un scriitor cunoscut sub numele de Vash Young era o persoană celebră, un model de urmat și autorul câtorva cărți motivaționale de succes. Totuși, începutul carierei sale a fost plin de greutăți și eforturi. Domnul Young s-a învinuit pentru

eșecurile sale; gândurile îi erau cel mai mare dușman. Brusc, și-a dat seama că prin schimbarea gândirii își poate schimba și viața. A făcut o listă cu toate calitățile pe care dorea să le aibă și a decis să se gândească la ele, să le trăiască și să le materializeze. Cele nouă aspecte despre care a stabilit că-i vor transforma eșecul în succes erau: iubirea, curajul, veselia, dinamismul, compasiunea, prietenia, generozitatea, toleranța și dreptatea. Domnul Young a recunoscut că schimbarea atât de radicală a vieții sale era o bătălie grea. Dar era hotărât și, în final, a reușit atât în acest demers, cât și în calitate de om de afaceri.

Mai aproape de zilele noastre, am văzut cum baschetbalistul Michael Jordan a redefinit realmente sportul pe care îl practica. Jordan nu a pornit ca superstar – de fapt, în liceu a fost scos din echipa de baschet a școlii. Evident, Jordan nu a acceptat ca acel obstacol să-l împiedice să-și urmeze visul. Obișnuia să spună: „Am ratat peste nouă mii de aruncări în carieră. Am pierdut aproape trei sute de meciuri. În 26 de ocazii am ratat aruncarea decisivă. Am dat greș de nenumărate ori în viața mea. Și acesta este motivul pentru care am reușit". Nu spun că domnul Jordan nu este extrem de talentat, dar hotărârea sa l-a făcut să meargă mai departe într-un moment în care talentul său nu era suficient. De această fermitate ar trebui să dăm dovadă cu toții. Hotărârea și sârguința sunt două dintre primele cerințe ale oricărei acțiuni, iar dacă îți pui în minte să realizezi ceva și vrei cu adevărat să obții acel lucru printr-o muncă susținută și prin perseverență, vei descoperi că ai reușit înainte să-ți dai seama de asta.

Am putea crede că hotărârea noastră ne-ar putea face să părem ridicoli în fața altora. Cum ar fi dacă am încerca, poate în mod repetat, să facem ceva, dar fără succes? Oare alții ne-ar considera niște

ratați? Se poate, dar e mult mai probabil ca alții să ne admire statornicia. Nu-i considerăm pe Detroit Tigers ratați fiindcă nu au câștigat Campionatul național de baseball în 2012. Dar i-am putea considera niște ratați dacă nu ar face nici un efort să câștige. Au pierdut fiecare meci din competiție, dar după prima, a doua și a treia pierdere au continuat să dea ce-i mai bun din ei. Mottoul doamnei MacDougall poate fi demodat, dar merită să-l ținem minte. Avem nevoie doar de: străduință – motivația de a ne asuma un risc și de a ne strădui în acest sens; perseverență – voința de a continua chiar și atunci când ne zbatem să reușim; și rugăciune – credința că vom obține cel mai bun rezultat.

10

FII DESCHIS LA OPORTUNITĂȚI

Poate ești un om norocos și întotdeauna te afli la locul potrivit în momentul potrivit.

Dar ce se întâmplă dacă, la fel ca majoritatea dintre noi, nu ești un astfel de om? Va trebui să îți găsești „norocul“, căutând căi de a avansa în carieră. Într-o seară, Dale Carnegie a avut ca invitat în emisiune un adevărat maestru al găsirii și fructificării oportunităților. Iată schimbul lor de replici:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! În seara asta vă vorbesc din nou din Chicago, iar lângă mine, în studio, se află invitatul meu – unul dintre cei mai remarcabili oameni din Statele Unite. Numele lui este Jason F. Whitney. Nu a urmat niciodată liceul sau facultatea. Și totuși a devenit președintele companiei Kraft Phoenix Cheese, iar astăzi este directorul companiei Civic Opera din Chicago.

Vorbesc despre acest om cu considerație și emoție, deoarece atunci când am venit prima dată la New York din Vestul Mijlociu, acum 26 de ani, am locuit în aceeași pensiune. Practic, un an întreg am împărțit aceeași cameră. La vremea aceea, domnul Whitney nu avea nici un ban. Dar de

atunci a făcut avere și s-a pensionat. Acum își dedică tot timpul – fără a avea un salariu – companiei Civic Opera din Chicago. Cu 30 de ani în urmă lucra într-o băcănie, iar doctorul l-a avertizat că suferea de tuberculoză. I-a spus că, dacă nu va renunța la slujbă pentru a merge într-o zonă însorită unde să se odihnească, va muri în următoarele șase luni. Dar avea o familie de întreținut și nu-și putea părăsi serviciul. Așa că, în loc să moară după cum au prezis doctorii, a devenit unul dintre cei mai sănătoși și mai prosperi oameni pe care-i cunosc. J.F., spune-mi, care crezi că este secretul succesului tău?

WHITNEY: Munca, multă muncă!

CARNEGIE: Nu mă poți convinge că ai reușit în viață doar pentru că ai muncit mult. Tată meu locuiește într-o fermă din Missouri și a muncit probabil mult mai mult decât ai muncit tu vreodată, dar nu a făcut avere.

WHITNEY: Dar succesul cere multă muncă, Dale.

CARNEGIE: Cu siguranță. Nu poți reuși dacă nu muncești din greu. Dar numai munca nu este îndeajuns. Cred că mai sunt și alți factori. Iar unul dintre aceștia a fost dorința ta constantă de a reuși. Prima dată ai lucrat într-o măcelărie, nu-i așa?

WHITNEY: Da, m-am angajat acolo doar pentru masă și haine, fără să am un salariu. Am primit masa zilnică, dar nu și hainele promise, așa că am demisionat.

CARNEGIE: Dar nu mi-ai spus tu că și atunci când lucrai pentru măcelarul acela erai hotărât să ajungi șeful unei mari companii?

WHITNEY: Da, așa am spus.

CARNEGIE: Crede-mă, J.F., o astfel de ambiție la un tânăr este de un real folos. Mai departe, următoarea ta slujbă a fost să livrezi lapte, nu-i așa?

WHITNEY: Da, am obținut o slujbă care îmi asigura masa și casa și pentru care primeam zece

dolari pe lună. Mă chinuiam să mă dau jos din pat la unu noaptea. La două, livram laptele. Pe atunci nu aveam sticle de lapte, așa că aveam cu mine un bidon cu lapte și o măsură. Trebuia să livrăm laptele în zona industrială mai săracă a orașului. Îmi aduc aminte că intram în cocioabele alea la două noaptea. Câteodată familia era atât de numeroasă, încât jumătate dintre ei dormeau pe dușumea. Pășeam peste ei ca să intru în bucătărie să las laptele. Livram lapte până la nouă dimineața, apoi, de la trei după-amiaza până la șapte seara, eram la țară, de unde aduceam laptele pentru a doua zi.

CARNEGIE: Și totuși, încă te vedeai în fruntea unei companii?

WHITNEY: Sigur. Credeam că, la vârf, competiția era mai mică. În ciuda faptului că nu aveam prea multă școală, simțeam că puteam ajunge acolo și că așa se va întâmpla. Și mai știam că nu voi ajunge nicăieri livrând lapte într-un orășel. Așa că m-am îndreptat spre Boston, unde existau mai multe oportunități.

CARNEGIE: Ce ai făcut în Boston?

WHITNEY: Am obținut un post la compania S.S. Pierce.

CARNEGIE: Și cu ce te ocupai acolo?

WHITNEY: Cu diverse lucruri. M-a interesat în mod deosebit departamentul unde se produceau brânzeturile și îi întrebam pe toți vânzătorii cum își fabricau brânza. Am citit și cărți pe acest subiect și am studiat această problemă în amănunt. Până la urmă, cam după șapte ani, am fost avansat în postul de manager al departamentului de producere a brânzeturilor.

CARNEGIE: Ai uitat să menționezi un lucru pe care-l consider foarte important. Mi-ai spus că pe vremea când vindeai brânzeturi la S.S. Pierce, în loc să-ți pierzi o oră cu masa de prânz, obișnuiai să iei un sandvici și o ceașcă de cafea și ieșeai încercând să vinzi brânză angro.

WHITNEY: Da, și mai obișnuiam să merg pe jos noaptea spre casă pentru a economisi cinci cenți, cât costa biletul de tramvai. Așa că mă opream pe drum și încercam să vând brânză comercianților din drumul meu.

CARNEGIE: Cred că acest lucru este foarte important. Arată că erai entuziasmat de slujba ta. Nu lucrai cu ochii la ceas. Nu încercai să scapi mai ușor. Și ai continuat an de an să faci tot ce ți-a stat în putere pentru compania la care lucrai. Oamenii care procedează așa ajung, de obicei, în frunte. Dar de ce ai plecat din compania S.S. Pierce?

WHITNEY: Pentru că am simțit că acolo oportunitățile erau limitate. Așa că, în concediu, mi-am cumpărat un bilet pentru Canajoharie, New York, unde se află compania Beech-Nut Packing. M-am întâlnit cu președintele companiei, i-am spus că am admirat întotdeauna produsele companiei sale și că voiam să lucrez pentru el.

CARNEGIE: Și ți-au dat un post?

WHITNEY: Da, mi-au dat o slujbă care mă ducea în New England. Câteva luni mai târziu, m-au trimis la New York, ca să mă ocup de departamentul lor de brânzeturi.

CARNEGIE: Așa e, iar asta îmi amintește de un alt lucru pe care l-am considerat întotdeauna un factor important în progresul tău. De exemplu, când erai managerul departamentului de brânzeturi de la Beech-Nut, le-ai recomandat să desființeze departamentul respectiv – atenție, departamentul condus de tine. Ai luat această decizie deoarece brânza era un produs perisabil, pe când celelalte produse nu, iar compania putea scăpa de multă bătaie de cap și de cheltuială dacă renunța la acest departament. Așa este?

WHITNEY: Da, așa este.

CARNEGIE: Îți poți imagina ce impresie ai făcut când le-ai spus să renunțe la acel departament? Câți oameni ar fi avut un asemenea curaj și altruism? Beech-Nut a renunțat într-adevăr

la departamentul de brânzeturi, nu-i așa? Și te-au numit, dacă îmi aduc bine aminte, managerul departamentului de gumă de mestecat.

WHITNEY: Corect.

CARNEGIE: Iar slujba ta consta în a scoate pe piață gumă de mestecat – o gumă care nu mai existase pe piața din New York până atunci – fără nici un ban pentru reclamă. Cum te-ai descurcat?

WHITNEY: Recunosc că a fost o sarcină destul de grea. Nimeni nu mai auzise de guma de mestecat Beech-Nut. În afară de asta, ceream 60 de cenți pentru o cutie de gumă, în timp ce alți producători cereau doar 48 sau 50 de cenți. I-am trimis pe vânzători la cei care vindeau angro și la negustorii cu amănuntul, care, pur și simplu, au râs de noi. Am plasat guma de mestecat în locuri care nu vânduseră niciodată acest produs – restaurante, măcelării, frizerii –, oriunde se adunau oamenii. Nu îi ceream proprietarului magazinului să plătească guma de mestecat. Îi lăsam o cutie și-i spuneam: „Dacă poți vinde această cutie cu gumă de mestecat, ne dai 60 de cenți și tu îți păstrezi 40 de cenți. Dacă nu o poți vinde, venim și o luăm înapoi". Nimeni nu putea obiecta la așa o propunere! Noi, pur și simplu, le-am livrat guma.

CARNEGIE: Planul a funcționat?

WHITNEY: Ei bine, a mers de minune.

CARNEGIE: Ei, J.F., asta a însemnat multă muncă. Și mai multă muncă. Aveai idei originale. Erai inventiv. Și nu te-ai gândit doar la vânzarea gumei de mestecat. Te-ai gândit și la modul în care măcelarul și restaurantele puteau să-și sporească veniturile, fără să investească din capitalul lor. Altfel spus, te gândeai și la problemele celuilalt și la cum să le rezolvi. În opinia mea, așa trebuie să gândești ca să reușești în afaceri.

Cu siguranță, ai învățat foarte multe lucruri de unul singur. Aveai o mare dorință, hotărâre și inventivitate de a face ceva. Nu-i de mirare că ai reușit!

Și încă un lucru pe care mi-l amintesc de pe vremea când locuiam împreună este seara în care ai venit acasă și mi-ai spus că ți-ai dat demisia de la compania Beech-Nut Packing pentru că slujba era prea ușoară.

WHITNEY: Da, începuse să nu mă mai intereseze, deoarece nu mai reprezenta o provocare pentru mine. Lucrurile mergeau prea bine. Voiam să fac ceva care să necesite mai mult efort. Doream acțiune.

CARNEGIE: Cineva care renunță la o slujbă pentru că este prea ușoară nu va da greș niciodată, ci va avea o carieră plină de succes. Ce ai făcut apoi?

WHITNEY: Am considerat că ar fi o idee bună să intru într-o firmă mică unde să am șansa să ajung în vârf. Așa că am mers la compania Phoenix Cheese. Am avut o discuție cu președintele companiei și l-am convins să devin asistentul lui.

CARNEGIE: După aceea, când compania Phoenix Cheese a fuzionat cu compania Kraft Cheese din Chicago, tu ai fost președintele acelei organizații timp de trei ani, nu-i așa?

WHITNEY: Da, până când a fuzionat cu National Dairy Products.

CARNEGIE: Spune-mi un lucru, J.F. Să presupunem că noi doi ne-am fi născut cu 27 de ani mai târziu. Să presupunem că am fi ajuns în New York în ianuarie 1938 în loc de ianuarie 1911. Crezi că ai putea avea acum același succes ca mai înainte?

WHITNEY: Da. De fapt, cred că ar fi mai ușor. Cred că există mai multe oportunități acum pentru tineri decât erau înainte.

CARNEGIE: Ei bine, J.F., ascultătorii acestei emisiuni vor să știe exact care a fost factorul care ți-a dat posibilitatea să mergi mai departe, astfel încât să-l poată aplica și ei în cariera lor. Să vedem dacă le putem rezuma.

În primul rând, ai avut dorința constantă de a reuși. Erai hotărât să devii șeful unei mari companii atunci când lucrai în măcelărie. Cred că fiecare ar trebui să aibă mereu în minte imaginea omului de succes care își dorește să ajungă. Acest lucru îl va determina să facă lucrurile necesare care să-l aducă mai aproape de succes. Totuși, trebuie să muncească mult și să aibă bun-simț. Cunosc pe cineva care s-a văzut dintotdeauna în vârf, dar îi lipsesc calitățile pe care le-ai scris în carnetul tău. Îi lipsește perseverența. A trecut de la un lucru la altul. Nu are simț practic; este un visător – iar ambiția sa nu l-a dus niciodată nicăieri. A avut eșecuri, a fost frustrat și cuprins de amărăciune.

În al doilea rând, ai reușit pentru că ai pus suflet în ceea ce făceai. Erai atât de entuziasmat, încât ți-ai sacrificat pauza de masă ca să vinzi brânză. Cred că tipul acesta de entuziasm este mai important pentru succesul în afaceri decât o inteligență extraordinară.

În al treilea rând, erai mereu în căutare de oportunități. Ai părăsit orășelul tău ca să lucrezi într-una dintre cele mai importante companii din Boston. Când ai constatat că lucrurile nu se îndreptau spre direcția dorită, te-ai mutat la compania Beech-Nut Packing. Iar când ai considerat că nu aveai suficiente sarcini, te-ai alăturat președintelui companiei Pheonix Cheese ca asistent. A fost o mișcare inteligentă. Altfel spus, erai într-un proces continuu de perfecționare și făceai tot ce puteai pentru a-ți îndeplini acest obiectiv.

În al patrulea rând, te-ai folosit de perseverența ta. Ai pornit de la afacerea cu brânză din Boston și ai avut atâta încredere în acest tip de afacere, încât ai ajuns în cele din urmă președintele companiei Kraft Phoenix Cheese.

Acestea, J.F., cred că sunt unele dintre calitățile care te fac să ai succes.

Astăzi, nimeni nu te va sfătui să vinzi brânză unor comercianți locali în drum de la serviciu spre casă, dar te-ar putea sfătui să-i urmezi exemplul lui J.F. Whitney atunci când vine vorba de căutarea unor oportunități. Cu toții ne dorim să ne asigurăm bunăstarea căutând noi ocazii de a ne dezvolta.

Interesant este faptul că Whitney s-a perfecționat acționând în interesele celorlalți. S-a străduit să îmbunătățească afacerile angajatorilor săi în timpul său liber și chiar a recomandat ca departamentul lui (și, prin urmare, slujba lui) să fie desființat, deoarece nu ținea pasul cu restul realizărilor companiei. Deși vom discuta despre importanța empatiei în crearea unor relații bune, aceasta reprezintă o trăsătură importantă și în dezvoltarea personală.

Avem șanse mai mari să atingem succesul și prosperitatea atunci când căutăm oportunități ținând cont și de cum îi putem ajuta și pe cei din jur să își atingă obiectivele. Este cu atât mai adevărat atunci când suntem propriii noștri șefi: ceea ce le oferim clienților, fie că este ridicarea unui perete nou în casa lor sau o strategie de îmbunătățire a cotei de piață pentru produsele proprii, trebuie să fie în concordanță cu dorințele noastre, dacă ne dorim să dezvoltăm o afacere prosperă.

La fel ca Whitney, vom dori să căutăm întotdeauna noi căi de a progresa.

11

FOLOSEȘTE-ȚI TIMPUL CU ÎNȚELEPCIUNE

Atunci când suntem blocați în trafic, într-o întâlnire de afaceri plictisitoare ori când mergem la sală doar pentru a constata că toate aparatele sunt ocupate, suntem frustrați, poate chiar furioși, simțind că ne-am irosit timpul. Cu toate acestea, curios lucru, nu simțim același lucru atunci când pierdem timpul singuri. Este uluitor, mai ales ținând cont de faptul că pierderea timpului este ceva ce chiar putem controla. Poate că lipsa revoltei față de noi înșine este motivul pentru care tindem să ne pierdem timpul.

În schimb, cât de bine ne simțim când petrecem timpul cu folos? Nu e minunat când ne simțim împliniți? Gândește-te cum te simți după ce ai făcut un lucru important, fie că este vorba despre scrierea unui articol pe blogul personal sau că ai ascultat poveștile despre copilăria străbunicii tale. (Modalitățile însemnate de a ne petrece timpul ne pot ajuta să ne dezvoltăm.) Gândește-te apoi la cum te simți după ce ai făcut un lucru pe care nu-l consideri important. Poate mergi la un supermarket de trei ori pe săptămână doar pentru a

vedea ce mai e nou sau te lași acaparat de postările de pe social media despre o vedetă. (Modalitățile nesemnificative de a ne petrece timpul sunt, evident, subiective, dar, să fim sinceri, știm singuri când ne „omorâm timpul".)

Dale Carnegie recunoaște că nu toți reușim să profităm din plin de timpul nostru. Interesant este faptul că modalitățile de a ne irosi timpul s-au schimbat foarte mult față de cele de pe vremea lui, dar cele de a ne folosi timpul înțelept nu s-au schimbat aproape deloc. În majoritatea cazurilor, Carnegie îi îndemna pe cititori și pe ascultători să-și folosească momentele libere în scopul dezvoltării personale, dar înțelegea și nevoia de relaxare și de refacere.

Într-un eseu actualizat recent, Carnegie observa că:

Timpul este ceva pe care fiecare îl are, dar puțini dintre noi îl folosesc la maximum. Acum câțiva ani mă aflam la Paris, făcând cumpărături pentru cină. Vânzătorul, nerăbdător, deoarece studiam prea mult legumele, a început să-mi vorbească pe un ton ușor enervat. Vorbea în franceză, iar eu nu înțelegeam nici un cuvânt până când, la sfârșit, a rostit în engleză: „Time is money" [Timpul înseamnă bani]. Expresia este atât de cunoscută, încât francezii nici nu încearcă să o traducă. Da, timpul înseamnă bani în toate limbile din toate colțurile lumii. Timpul înseamnă chiar mai mult decât bani, timpul este însăși viața. Poate că Bill Gates are mai mulți bani decât voi, poate că Hillary Clinton are mai multă putere, iar George Clooney poate că este mai celebru decât alții, dar nimeni nu are mai mult timp decât voi. Nu veți avea niciodată mai mult timp ca acum. Trebuie să trăiți fiecare zi până la ultima secundă. Iar modul în care vă petreceți timpul liber va determina într-o mare măsură unde vă veți afla peste cinci ani.

Acum câțiva ani, un student de la cursurile mele de vorbit în public a ridicat mâna și mi-a spus: „Nu știu cum voi avea succes în afaceri. Nu am terminat facultatea“. I-am spus că nu era neapărat necesar să revină pe băncile școlii – tot ce-i trebuia era timpul său liber. I-am reamintit că, dedicându-și timpul liber studiului, în câțiva ani acest lucru va echivala cu instruirea școlară.

După cum bine știți, nici un student nu-și petrece fiecare moment din viață studiind sau participând la cursuri. Pentru a se perfecționa, o persoană cu o pregătire medie are la fel de mult timp pentru studiu ca un student care își dedică timpul perfecționării. Astăzi, în medie, oamenii au multe ore în afara celor petrecute la muncă, dormind sau mâncând, pe care le pot dedica altor activități. Problema nu este că oamenii nu au timp, ci că nu fac nimic folositor cu acel timp.

De pildă, socializarea pe internet consumă multora dintre noi foarte mult din timpul liber. Există tot felul de beneficii din petrecerea timpului în social media, dar nu există nici un motiv pentru care să petrecem tot atât timp concentrându-ne pe unele activități mai productive. Putem dedica câteva ore studiului și perfecționării pentru ca apoi să petrecem 30 de minute pe Facebook. În mod similar, nu avem nevoie să stăm trei ore în fața televizorului în fiecare seară. Dacă obișnuiți să faceți asta destul de des, puneți-vă întrebarea: „Mă simt împlinit când merg la culcare?“ Sunt șanse să vă simțiți ca și când noaptea tocmai a trecut pe lângă voi, când, în realitate, ați petrecut seara fără folos.

Acum mulți ani, în tinerețea sa, George Eastman, fondatorul celebrei companii Eastman Kodak, lucra toată ziua într-un birou de asigurări, iar noaptea, cea mai mare parte din timp lucra la dezvoltarea ideii sale de a face fotografie pe film. Și, așa cum se întâmplă adesea, George Eastman

nu a fost nevoit să facă asta toată viața lui. Afacerea lui s-a extins până când a devenit cel mai mare producător de aparate de fotografiat din lume. După aceea, a avut timp liber să călătorească, să asculte muzică și să se ocupe de lucrurile care-i plăceau. A avut grijă de timpul său, iar timpul a avut grijă de el. Exemplul oferit de Eastman este la fel de relevant și astăzi. Bineînțeles, și oamenii de succes își dedică o parte din timp pentru a se relaxa și odihni, dar nu-și pierd timpul cu activități inutile.

Timpul este, fără îndoială, cel mai prețios lucru pe care-l aveți. Folosiți-l în favoarea voastră.

Dale Carnegie era atât de conștient de importanța folosirii timpului în mod eficient, încât a dedicat două emisiuni radiofonice acestui subiect. Iată fragmente din aceste emisiuni:

CARNEGIE: În seara asta vă voi vorbi despre unul dintre cele mai importante subiecte din lume. Cum puteți profita la maximum de timpul vostru! Să vedem dacă putem scoate la lumină câteva recomandări practice pe care să le folosiți în viitor și care să vă ajute să fiți mai productivi și să vă bucurați mai mult de viață.

Ei bine, dacă v-ați trezi în fiecare dimineață ținând în mână 24 de bancnote noi de câte 100 de dolari, ce ați face cu ele? Ați cheltui cu înțelepciune câțiva dolari, iar pe restul i-ați lăsa să zboare pe fereastră? Evident că nu, dar majoritatea dintre noi procedează exact așa cu un lucru mai prețios decât banii – cele 24 de ore din fiecare zi.

CRAINICUL: Dale, cred că vorbești despre mine. Nu reușesc să îmi fac timp pentru a realiza măcar jumătate dintre lucrurile pe care vreau să le fac. Sunt tot timpul prea ocupat.

CARNEGIE: Prea ocupat? Ei bine, cred că ești cu adevărat ocupat, Frank. Dar foarte mulți oameni doar se gândesc că sunt prea ocupați. Se învârt în cerc. Și totuși, dacă și-ar investi timpul – în loc să-

l piardă –, dacă ar planifica totul puțin mai inteligent, ar fi uimiți cât de multe plăceri și realizări ar putea scoate dintr-o singură zi. Știi, l-am intervievat pe dr. S. Parkes Cadman cu puțin timp înainte să moară. Și când mă gândesc la ce realiza el într-o singură zi, mă simt ca un trântor. Se trezea la șapte dimineața, scria 20 sau 30 de scrisori, 1 500 de cuvinte pentru rubrica sa de la ziar, pregătea o predică sau lucra la cartea sa, vizita cinci sau șase enoriași, participa la două sau trei ședințe, ținea unul sau două discursuri, alerga acasă, citea o carte în întregime, apoi considera ziua încheiată și se culca pe la două dimineața.

Frank, dacă ar trebui să fac toate astea chiar și numai pentru o zi, aș fi năuc; dar dr. Cadman a rezistat lună de lună, an de an, până când a trecut de 70 de ani.

CRAINICUL: Cum a reușit oare această performanță?

CARNEGIE: I-am pus și eu această întrebare. A spus că nu era nici o șmecherie. Își planifica timpul și ăsta-i secretul, Frank, pentru a-ți termina treburile: planificarea muncii!

CRAINICUL: Știu, Dale, că planificarea ajută. Dar poate ajuta atât de mult?

CARNEGIE: Frank, am lângă mine, în studio, o persoană a cărei viață reprezintă un exemplu pentru cât de importantă este planificarea timpului. Numele său este Franklin L. Bettger. Domnul Bettger a fost al treilea jucător de câmp la echipa St. Louis Cardinals. Dar a suferit o accidentare la braț și a trebuit să renunțe la baseball. Așa că doi ani a lucrat în calitate de colector de rate pentru un magazin de mobilă din Philadelphia. Apoi a trecut la vânzarea de asigurări de viață. La sfârșitul primului an, Frank Bettger era un eșec total. Atenție, un eșec total, și totuși, cinci ani mai târziu, devenea unul dintre cei mai mari agenți de asigurări din America. Cum ai reușit, Frank?

BETTGER: Ei bine, Dale, prima mea sarcină a fost să descopăr de ce nu puteam progresa la fel precum ceilalți oameni pe care îi cunoșteam. M-am gândit mult timp la asta – până când am început să înțeleg că îmi lipseau curajul, încrederea și abilitatea de a comunica eficient. Așa că am urmat un curs de vorbit în public.

CARNEGIE: Și a fost util?

BETTGER: Da, a făcut minuni. Totuși, alți oameni din organizația noastră încheiau de zece ori mai multe asigurări. Mi-am dat seama că asta nu se întâmpla deoarece erau vânzători de zece ori mai buni, ci pentru că erau de zece ori mai bine organizați.

CARNEGIE: Și ce ai făcut în această privință?

BETTGER: Am început să îmi planific timpul. Mi-am planificat toate cele 24 de ore. Unele ore le-am alocat documentării cu privire la ocupația mea, apoi cititului de cărți, de ziare, relaxării, unele seri le-am dedicat teatrului și mi-am alocat și timp pentru a gândi.

CARNEGIE: Timp pentru gândire? Vrei să spui că ai alocat niște ore pentru a nu face nimic în afară de a gândi?

BETTGER: Așa este. În fiecare duminică îmi petreceam o oră complet singur, timp în care mă gândeam profund la diverse lucruri.

CARNEGIE: Și ești sigur că merită toată această planificare atentă?

BETTGER: Dacă sunt sigur? Dale, cred cu sinceritate că unul dintre motivele principale pentru care oamenii nu reușesc să evolueze este că nu-și planifică timpul. Sunt realmente convins că planificarea timpului este la fel de importantă ca planificarea banilor.

CARNEGIE: Sunt întru totul de acord, Frank, dar spune-mi care este primul pas atunci când îți planifici timpul.

BETTGER: În fiecare duminică îmi notez programul pentru săptămâna următoare pe o

bucată mare de hârtie și păstrez acest program într-un carnet.

CARNEGIE: Cum arată o zi obișnuită pentru tine? De exemplu, care a fost programul pentru miercurea trecută?

BETTGER: Miercurea trecută m-am trezit, ca de obicei, la ora șapte. Îmi ia cam 30 de minute să mă bărbieresc și să fac o baie.

CARNEGIE: Nu realizezi prea multe lucruri în acele 30 de minute, nu-i așa?

BETTGER: Ba da. Acela este momentul din zi când mă concentrez. Este cel mai dificil exercițiu mental pe care l-am practicat vreodată, dar face minuni.

CARNEGIE: În regulă. 30 de minute de concentrare în timp ce te îmbăiezi și te îmbraci. Ce urmează?

BETTEGR: La 7:45 sunt îmbrăcat și citesc ziarul până la micul dejun de la ora opt. La 8:30, plec spre serviciu. Miercuri după-amiaza joc golf, așa că plec de la muncă la prânz. Apoi, când ajung acasă, planific activitățile pentru joi.

CARNEGIE: Dar am crezut că ți-ai planificat toată săptămâna dinainte!

BETTGER: Așa fac. Dar munca efectivă de la birou o pot planifica doar de la o zi a alta. Așa am făcut miercuri, după ce am mâncat de prânz. Apoi am citit volumul *Gânduri despre sine însuși* al lui Marc Aureliu timp de o oră și mi-am petrecut jumătate de oră gândindu-mă la ceea ce am citit.

CARNEGIE: Ai citit o oră și te-ai gândit la ce ai citit jumătate de oră? Pot spune că este modalitatea de a profita la maximum de lectură. Ce ai făcut după aceea?

BETTGER: Am ascultat radioul, am citit ziarul și m-am plimbat. Și încă un lucru important, Dale – îmi păstrez întotdeauna momentele de recreere pentru finalul serii. Dacă nu aș face-o, nu aș ajunge niciodată să citesc timp de o oră. Mă

forțez să încep cu lucrurile pe care le-aș lăsa ultimele.

CARNEGIE: Excelent. Autodisciplină. În regulă, Frank, dar nu consideri că toată această planificare îți transformă existența într-o rutină?

BETTGER: Ba da, dar faci lucrurile de rutină în ordinea lor corectă, astfel încât să nu fii sclavul rutinei toată viața.

CARNEGIE: Și crezi cu adevărat că mare parte din reușita în asigurările de viață se datorează planificării timpului tău?

BETTGER: Sunt sigur. Vezi, nu numai că îmi planific timpul în avans, dar țin și un registru cu toate apelurile efectuate în ziua respectivă. În zilele când nu reușesc să fac asta, descopăr că nu am luat legătura cu destui clienți.

CARNEGIE: Presupun că mai multe apeluri înseamnă mai multe vânzări.

BETTGER: Nu este numai asta, Dale, dar ținând evidența apelurilor am putut să calculez câteva cifre care dovedesc că fiecare apel – indiferent dacă persoana este acasă sau nu – îmi aduce în buzunar exact 2,30 dolari. Așa că dacă sunt cam leneș și mă gândesc: „Cred că nu mă mai deranjez să iau legătura cu John Smith astăzi. Probabil că nu e acasă și nici nu-l interesează să cumpere o asigurare. Îl sar de data asta!“ – îmi amintesc că pierd 2,30 dolari dacă nu fac apelul respectiv. Și asta îmi dă imboldul necesar să-l fac, Dale, deoarece am descoperit că mai multe telefoane înseamnă și mai multe vânzări. Este vechea regulă a probabilităților – nu o poți evita.

CARNEGIE: Ești chiar un entuziast al ideii de planificare a timpului, am dreptate, Frank?

BETTGER: Dale, cred cu tărie că organizarea este absolut esențială. Orice om îngrijorat, nemulțumit și epuizat de munca fără rezultat este, fără îndoială, prost organizat. Acest lucru cere timp – și efort, bineînțeles; și s-ar putea să nu

progresați prea mult când încercați prima oară. Dar țineți-vă de asta și veți reuși.

Și țineți minte următoarele: nu începeți cu un program prea ambițios, fiindcă planificarea timpului și respectarea unui program sunt dificil de realizat la început. Dacă țintiți prea sus, s-ar putea să vă descurajați, așa că programul primei luni ar trebui să fie unul ușor – până vă obișnuiți cu ideea. Nu încercați prea mult, dar nici nu renunțați. Credeți-mă că merită!

CARNEGIE: Cu siguranță că a meritat pentru tine, Frank. Te-a ajutat să devii unul dintre cei mai bine plătiți agenți de asigurări din America. De fapt, și eu am încercat să pun în practică această idee. Și am elaborat patru reguli care mi-au fost foarte folositoare. Vreau să aud părerea ta despre ele.

BETTGER: În regulă. Care sunt acestea?

CARNEGIE: Deja aplici prima regulă. Iat-o: petreceți cel puțin o jumătate de oră zilnic concentrându-vă asupra unui aspect al vieții voastre – asupra problemelor de serviciu, de exemplu. Această perioadă de meditație ar trebui să se suprapună cu altă activitate. Ție îți place să meditezi când te îmbraci și te bărbierești. Eu, de obicei, ascult radioul în acel moment al dimineții. Așa că meditez atunci când merg spre gară și pe drumul de întoarcere. Dar, indiferent când facem acest exercițiu mental, important este să petrecem o jumătate de oră pe zi meditând.

Regula numărul doi: petreceți cel puțin o jumătate de oră într-o stare de reflecție. Prin aceasta înțeleg un proces de introspecție. Gândiți-vă ce obțineți de la viață, unde greșiți, ce puteți face în această privință, ce vreți să faceți și de ce o faceți. Așa procedez adesea. Nu atât de frecvent pe cât ar trebui, dar media mea este bună. În cartea sa *Cum să trăiești 24 de ore pe zi*, Arnold Bennett recomandă mersul pe jos de la serviciu până acasă drept momentul ideal pentru reflecție.

Regula numărul trei: folosiți-vă de fiecare moment liber al zilei. Acele minute risipite vă oferă ocazia de a vă perfecționa mintea.

Când dr. Cadman lucra în minele de cărbune, conducând caii [pe vremea aceea poneii erau coborâți în mină pentru a căra cărbunele dintr-un loc în altul, mânați de un băiat], întotdeauna avea de așteptat un minut sau două de fiecare dată până ce căruțul era încărcat; și în timp ce aștepta, scotea o carte din buzunar. Rareori avea mai mult de 120 de secunde la dispoziție. Dar, procedând astfel, și-a creat calea către un viitor mai bun în afara acelei mine. În mod similar, Abraham Lincoln a studiat dreptul în timp ce lucra la o băcănie.

Atunci când îmi cumpăram o carte pe care voiam să o citesc, obișnuiam să rup două pagini din ea, le băgam în buzunarul de la spate al pantalonilor și le citeam când aveam timp liber.

De ce nu ne folosim timpul în acest fel? De ce newyorkezul de rând petrece aproape jumătate de oră pe săptămână în lift [lifturile erau mult mai încete decât sunt astăzi], ca să nu mai vorbim de minutele pierdute așteptând autobuzul sau trenul? Putem profita de toate aceste momente dacă vrem cu adevărat.

Așa că, începând de mâine, haideți să practicăm regula numărul trei și să ne folosim cum trebuie timpul liber.

BETTGER: O idee excelentă, Dale. Care este a patra regulă?

CARNEGIE: Și pe aceasta o practici, Frank: planificați-vă serile astfel încât să existe un echilibru între studiu și recreere. Citiți cărți bune. Urmați cursuri serale. Petreceți o seară pe săptămână învățând lucruri noi. De exemplu, studiați păsările sau descoperiți uimitoarele secrete ale biologiei ori fascinanta poveste a omenirii. Găsiți-vă hobby-uri. Rețineți, modul în care vă petreceți timpul va influența în mare măsură starea în care vă veți afla peste cinci, zece sau 25 de ani.

Iată alte exemple oferite de Dale Carnegie într-o altă emisiune pentru a sublinia aceleași idei:

CRAINICUL: Ai o idee bună, eficientă, actuală, pentru seara asta, Dale?

CARNEGIE: Tu hotărăști, Frank. Iată ideea: nu vă purtați ca și când veți trăi veșnic. Sună destul de modern, nu-i așa? Dar această idee a fost enunțată cu aproape 1 800 de ani în urmă.

CRAINICUL: Chiar așa?

CARNEGIE: Da, Marc Aureliu, împăratul roman care obișnuia să-și pună gândurile pe hârtie în timpul războaielor de cucerire a Europei și pe când conducea vastul Imperiu Roman, a spus acest lucru în 150 d.Hr. Marc Aureliu a dus o viață foarte agitată; și totuși, folosindu-și timpul liber, a putut scrie o lucrare care este astăzi considerată drept una dintre cele mai valoroase moșteniri ale Antichității și în care afirma: „Nu te purta de parcă ai trăi veșnic!“

Frank, cred că avem nevoie de acest sfat la fel cum romanii au avut nevoie de el acum 18 secole. Trecem orbește prin viață, fără să o planificăm, fără să trăim cu adevărat, fără să ne oprim pentru a face lucrurile pe care chiar vrem să le facem. Și, înainte să ne dăm seama, din păcate, totul se termină. Da, într-adevăr, ne purtăm de parcă am trăi veșnic.

CRAINICUL: Cred că ai dreptate, Dale.

CARNEGIE: Apropo, Frank, ai idee cât o să trăiești?

CRAINICUL: Nu, oare cine știe?

CARNEGIE: Ei bine, companiile de asigurări știu.

CRAINICUL: Cum își dau seama?

CARNEGIE: Studiind modul de trai al milioanelor de oameni. Nu știu cât de mult vei trăi tu, Frank Knight, dar știu cât vor trăi, în medie, un milion de oameni de vârsta ta.

CRAINICUL: Da? Interesant. Cât voi trăi eu?

CARNEGIE: Câți ani ai?
CRAINICUL: 42, Dale.
CARNEGIE: Cei care efectuează statistici pentru societățile de asigurări de viață cred că vei trăi două treimi din timpul scurs între vârsta ta actuală și 80 de ani. Să exemplific. Tu ai 42 de ani, dacă scădem 42 din 80 și asta dă... să vedem... 38, da?
CRAINICUL: Corect.
CARNEGIE: Acum, scade două treimi din 38 și ai... să văd... ai aproape 26. Așa că, Frank, dacă nu depășești media, ți-au mai rămas doar 26 de ani de trăit.
CRAINICUL: E uimitor, Dale.
CARNEGIE: Așa e. Am spus că mai ai 26 de ani de trăit? Ei, haide să fim generoși. Să zicem că mai ai 27 de ani. Dormi opt ore pe zi și lucrezi opt ore, prin urmare, îți vei petrece nouă ani dormind, nouă ani îmbrăcându-te, mâncând și făcând o mulțime de alte lucruri, iar asta înseamnă, Frank, că ți-au mai rămas nouă ani în care să lucrezi. Doar nouă ani ca să realizezi ceea ce vrei să faci.
CRAINICUL: Asta înseamnă că trebuie să fac fiecare oră să conteze dacă vreau să evoluez.
CARNEGIE: Așa este, dar în seara asta nu voi vorbi despre cum să facem bani. Voi vorbi despre ceva mult mai important. Vom discuta despre cum să ne trăim viața.

Am simțit adesea, Frank, că avem nevoie de un alt fel de doctor, nu unul care să ne ia pulsul și tensiunea arterială sau să ne spună să renunțăm la cafea, ci un doctor al artei de a trăi. Un doctor care să stea lângă noi și să ne spună: „Faci în momentul de față ceea ce ai visat dintotdeauna? Când vei privi în urmă la tot ce ai făcut, vei fi mulțumit?“

Șansele sunt să nu fim mulțumiți. Este foarte ușor să renunțăm la ambiție, să ne abatem din drum. Este foarte ușor aici, în America, să ne dedicăm întreaga viață banilor. De exemplu, într-o seară, un student s-a ridicat și a declarat că ani de

zile nu a visat și nu s-a gândit la nimic altceva decât la instalații sanitare. Ce confesiune! Dacă aș fi știut că va câștiga un milion de dolari, nu aș fi simțit doar compasiune față de el. Frank, dacă cei de la Compania de Oțel a Statelor Unite m-ar contacta mâine și s-ar oferi să-mi plătească un salariu de un milion de dolari anual pentru tot restul vieții mele, cu condiția să-mi dedic de acum înainte tot timpul, toate orele lucrând pentru această companie, aș spune: „Nu mă interesează“.

CRAINICUL: Vrei să spui că ai putea refuza un salariu de un milion de dolari pe an, Dale?

CARNEGIE: Poate că aș accepta, Frank, dacă m-ar lăsa să lucrez cinci sau zece ani, dar ideea pe care vreau s-o evidențiez este următoarea: sunt mult mai interesat să-mi trăiesc viața decât să fac bani. Așa că timpul meu nu este de vânzare, nu are nici un preț, oricare ar fi acela.

Aș vrea să pledez în seara asta pentru ca toți să ne petrecem o parte din viață citind cărți bune, descoperind hobby-uri, dezvoltându-ne. Să ne desprindem de rutina vieții. Să ne trezim și să trăim.

Charles Darwin este autorul unei cărți pe care mi-ar fi plăcut să o fi scris eu, mai mult decât orice altceva a fost produs de când Shakespeare a scris Hamlet, însă Darwin a recunoscut la sfârșitul carierei sale că viața lui nu a fost una echilibrată, că ar fi vrut să o fi trăit diferit. A declarat că dacă ar fi să trăiască din nou, ar asculta muzică bună și ar citi poezii frumoase în fiecare zi.

CRAINICUL: Dale, mulți dintre noi suntem prea ocupați ca să facem astfel de lucruri.

CARNEGIE: Prea ocupați? Doar credem că suntem prea ocupați. Cei mai importanți și mai ocupați oameni de-a lungul istoriei au găsit timp să citească cărți bune. De exemplu, când a avut loc prima convenție a Partidului Progresist la Chicago, sub camera lui Theodore Roosevelt de la hotelul Congress cânta orchestra, iar mii de oameni strigau

în stradă: „Îl vrem pe Teddy!“ În tot acest timp, în ciuda zarvei și a strigătelor, Theodore Roosevelt stătea în camera sa, legănându-se într-un balansoar și citind Herodot, un istoric grec. Teddy Roosevelt a fost un american ocupat care ducea o viață echilibrată!

Când a ajuns în Anglia, întorcându-se spre casă dintr-un safari african, nu a cerut nimănui să-i spună cum și-a rezolvat această țară problemele politice. Nu. A cerut un ghid, pe cineva care cunoștea cântecul fiecărei păsări autohtone, care să-l plimbe prin regiunile rurale din Anglia. Odată, pe când se afla la Casa Albă, Roosevelt a contactat telefonic un cunoscut corespondent de la Washington și i-a spus să vină imediat acolo. Jurnalistul a telegrafiat angajatorului său spunându-i ce se întâmplase și rugându-l ca presa să fie gata să redacteze rapid un supliment conținând știri politice noi pe care președintele era pregătit să le divulge. Când a ajuns la Casa Albă, Roosevelt nu a suflat o vorbă despre politică. În schimb, l-a condus afară în grădină și i-a arătat emoționat și mândru un cuib de bufnițe pe care-l descoperise într-o scorbură.

Acum câțiva ani, un prieten era în vizită la un om de afaceri important din Detroit. Acesta l-a întrebat pe prietenul meu: „Ți-ar plăcea să-l întâlnești pe Henry Ford?“ „Da, bineînțeles“, răspunse prietenul meu. Așa că în după-amiaza aceea au pornit spre fabrica lui Ford, iar Henry Ford a coborât, s-a urcat în mașină alături de ei și au pornit spre un oraș învecinat pentru a participa la un fel de întrunire – cred că era ședința consiliului de administrație al unui spital. Drumul spre întrunire trecea printr-o zonă împădurită. La un moment dat, Ford a strigat la șofer: „Ascultă, auzi asta? Oprește un minut“. Șoferul a crezut că se întâmplase ceva la mașină. Fără să rostească un cuvânt, Ford a coborât, a mers puțin pe jos în pădure și s-a oprit uitându-se în sus la un copac.

Imediat i s-au alăturat și ceilalți doi bărbați, descoperind că Henry Ford asculta cântecul unei mierle. „Nu e minunat?“, a exclamat Ford. „E prima oară când o aud în anotimpul ăsta.“

Nu știu dacă Ford este un om de afaceri mai bun deoarece îl interesează păsările, dar garantez că este un om mai fericit.

Fac un apel către fiecare ascultător al acestei emisiuni! Să petreacă o seară pe săptămână studiind ceva nou. Andrew Carnegie, deși deținea una dintre cele mai mari averi din lume, a spus că plăcerea pe care o simțea citind cărți bune era atât de reală, atât de mulțumitoare, încât o prefera în detrimentul tuturor milioanelor strânse de el.

Această plăcere deosebită este a voastră dacă vreți. Să începem din seara asta să citim mai multe cărți bune.

CRAINICUL: Este un sfat nemaipomenit, Dale. Apropo, avem în studio un tânăr din Brooklyn care ascultă această emisiune și ți-a trimis o scrisoare zilele trecute. Dorește să vorbească cu tine despre una dintre problemele lui. Numele său este Edward Murphy.

MURPHY: Bună seara, domnule Carnegie! Am nevoie de ajutorul dumneavoastră.

CARNEGIE: V-am citit scrisoarea cu mult interes. Ne puteți spune din nou care sunt problemele dumneavoastră?

MURPHY: Sunt foarte dornic să avansez, domnule Carnegie, dar se pare că nu pot, oricât de mult m-aș strădui. Sunt șofer de ambulanță și răspund la solicitările urgente ale poliției. Lucrez 24 de ore, apoi sunt liber 24 de ore. Am un salariu de 90 de dolari pe lună. Nu voi avea niciodată pensie, indiferent cât voi lucra, și, practic, nu am nici o șansă de a fi promovat. Sunt prins în această slujbă de vreo șapte ani.

CARNEGIE: Dați dovadă de mare înțelepciune dacă vreți să renunțați la slujba actuală, deoarece vă îndreptați către o situație fără ieșire. Nu vă

garantează nici un viitor, iar dacă nu studiați și nu vă pregătiți acum pentru lucruri mai bune, unde veți ajunge când veți împlini 50 de ani? Angajatorul dumneavoastră va dori oameni mai tineri care să conducă ambulanța. Nu veți avea pensie. Veți beneficia de ajutor social. Apropo, câți ani aveți?

MURPHY: 29.

CARNEGIE: Acum sunteți relativ tânăr, dar rețineți că peste alți 21 de ani veți avea 50. Poate 21 de ani nu par atât de mulți acum, dar vor trece atât de repede, încât veți rămâne surprins. Sunteți căsătorit?

MURPHY: Da; și așteptăm un copil în curând. Domnule Carnegie, vreau să-i ofer acestui copil un cămin și o educație bună. Nu vreau ca micuțul să treacă prin ce am trecut eu.

CARNEGIE: Un plan foarte ambițios și altruist. Ce v-ar plăcea să faceți?

MURPHY: Aș vrea să merg la școală și să studiez ingineria. Dar cu 90 de dolari pe lună, o chirie de plătit și un copil pe drum – vedeți, nu-mi permit să plătesc școlarizarea.

CARNEGIE: Am vești bune pentru dumneavoastră. Vă voi spune de unde să faceți rost de cursul care vă trebuie și nu vă va costa nimic – va trebui doar să cumpărați manualul, dar nu va trebui să plătiți pentru curs.

Mergeți la Liceul profesional din Brooklyn, New York, marți dimineață și înregistrați-vă la cursul WPA de dinamuri și motoare. Când terminați acest curs, urmați alte cursuri în același domeniu. Nu vă mulțumiți doar să obțineți o slujbă mai bună. De ce să nu aveți și alte aspirații, cum ar fi să deveniți specialist în motoare? Rețineți că în următorii 20 de ani se vor construi motoare mai performante și dacă vă veți pricepe să le produceți, puteți face o avere. Cei care peste 20 de ani vor construi aceste motoare s-ar putea să nu se priceapă mai bine decât dumneavoastră.

Răspundeți la apelurile de urgență, nu-i așa? Cu siguranță sunt timpi morți în care nu faceți nimic. De ce nu mergeți la o bibliotecă publică de unde să împrumutați o carte despre motoare pe care să o luați mereu cu dumneavoastră în ambulanță și să vă dedicați fiecare clipă liberă studiului?

MURPHY: Nu m-am gândit niciodată la asta.

CARNEGIE: Domnule Murphy, este timpul să deveniți conștient de valoarea minutelor libere. Vreau să vă spun ceea ce am povestit într-o emisiune anterioară. Pe vremea când Theodore Roosevelt se afla la Casa Albă, aproape toată ziua era prins într-o serie de întâlniri de câte 15 minute; și totuși, pe birou, ținea o carte deschisă, astfel încât să poată citi o sută de secunde între întâlniri. Dacă vreți să progresați, trebuie să învățați să folosiți fiecare clipă din timpul liber. Rețineți, de la cursul acesta veți primi exact ceea ce investiți. Nimic mai mult. Vă urez mult succes și vă rog să mă țineți la curent cum vă descurcați la acest curs.

Merită să analizăm dintr-o perspectivă contemporană câteva idei discutate de domnul Carnegie. Susține să ne planificăm ziua, ceea ce nu reprezintă doar un sfat atemporal, dar este și ceva incredibil de ușor de făcut cu ajutorul aplicațiilor pe care le avem la dispoziție în acest scop.

Carnegie susținea și rezervarea timpului doar pentru meditație sau pentru a reflecta. Nu este o practică la care să adere mulți dintre noi; în special dacă punem la socoteală cât timp pierdem privind un ecran de orice fel. Cu toate acestea, să stăm departe de calculatoare, tablete sau televizoare este deosebit de important pentru dezvoltarea unei minți odihnite și a unei eficiențe crescute. Timpul petrecut pentru a reflecta sau pentru a medita, când, în mod deliberat, nu lăsăm gândurile să ne copleșească, este foarte benefic pentru diminuarea stresului și calmarea minții. Cu această stare mentală vom înfrunta problemele de la serviciu

sau greutățile ce pot apărea acasă. O persoană care gândește cu calm poate rezista într-o întâlnire lungă și neproductivă fără să își piardă cumpătul și se poate concentra asupra unui proiect fără să fie distrasă de altceva.

Carnegie nu susține ca noi să folosim fiecare moment într-o activitate „productivă“, ci a subliniat că oamenii importanți din vremea sa apreciau mult natura și nu considerau că timpul pe care și-l alocau lăsându-se furați de frumusețile naturii este un privilegiu inutil. Toți terapeuții din zilele noastre ne vor spune că privirea unui apus de soare sau o plimbare prin pădure este o metodă minunată de a ne destinde și de a ne reîmprospăta mintea.

PARTEA a III-a

INTERACȚIONEAZĂ CU SUCCES

Întrebare: la ce te gândești în cea mai mare parte a zilei?

Răspuns: la tine! Să recunoaștem, majoritatea dintre noi se gândesc cel mai mult la problemele personale. Cât e ziua de lungă, ne gândim numai la noi. La radio cântă melodia noastră preferată și, în timp ce conducem spre serviciu, o fredonăm și ne gândim că versurile se referă la noi. Ajungem la birou, deschidem calculatorul și ne gândim cât de nesăbuiți sunt ceilalți față de noi când ne umplu e-mailul cu mesaje nedorite. Colega de birou ne spune că își va lua liber săptămâna următoare, iar noi ne gândim: „Va trebui să-i țin și ei locul la recepție în săptămâna aceea“. Totul se reduce doar la noi.

Dacă vrei să interacționezi excelent cu ceilalți trebuie să procedezi și să gândești exact ca ei. Poate nu ți se pare un sfat demn de urmat, dar după ce începi să-l pui în practică, vei vedea schimbări în bine. Ceilalți îți vor răspunde pozitiv, nu pentru că i-ai manipulat în acest sens, ci pentru că își doresc sincer acest lucru.

Pe măsură ce capeți o părere tot mai realistă despre tine și devii înțelegător față de tine, hotărât și încrezător, vei vedea că nu vei fi la fel de concentrat asupra ta și empatia va deveni un lucru natural. O să-ți placă această nouă etapă și la fel se va întâmpla și cu toți ceilalți!

12

FĂ O IMPRESIE BUNĂ

Este mult mai ușor să faci o primă impresie bună decât să încerci mai târziu să repari una proastă. Dale Carnegie oferă sfaturi competente cu privire la cum să pornești în toate cu dreptul; urmează un pasaj din scrierile sale despre felul în care să faci o primă impresie bună:

Există trei lucruri legate de persoana ta care lasă o impresie plăcută asupra celor pe care-i întâlnești:

1. Aspectul vostru: dacă sunteți îngrijiți.
2. Stilul: prestanța voastră.
3. Discursul: nu numai corectitudinea exprimării, ci și tonul vocii.

Rețineți, nu este important dacă sunteți atrăgători sau nu. De fapt, ceea ce trebuie să vă doriți este să fiți persoane calde și plăcute. Zâmbiți când intrați într-o încăpere. Când întâlniți pe cineva pentru prima dată, străduiți-vă să găsiți un subiect de discuție pe placul persoanei respective și discutați despre acesta. Dacă nu aveți suficiente cunoștințe despre subiectul respectiv, adresați-i întrebări celeilalte persoane. Oamenilor le place să facă schimb de informații despre subiectele care-i interesează. Dacă nu vă găsiți deloc cuvintele,

faceți-i un compliment – întotdeauna îi puteți spune cuiva că vă place colierul ei sau pantofii lui. Este un mod de a sparge gheața, iar persoana complimentată va fi încântată. Nu în ultimul rând, fiți întotdeauna optimiști în afirmațiile voastre. Negativismul vă face să vă simțiți mai deștepți, dar nu veți arăta mai deștepți.

Despre importanța prestanței, Carnegie a discutat în acest fragment din opera sa:

În zilele noastre nu se mai discută despre prestanță. De fapt, din conduita pe care o vedeți în emisiunile televizate, puteți trage concluzia că lipsa acesteia este o calitate. Dar în cadrul afacerilor naționale, și cu siguranță în cele internaționale, a avea prestanță este un lucru deosebit de important pentru a câștiga respectul celorlalți.

Gândiți-vă la prietenii voștri și la oamenii cu care lucrați. Câți oameni cunoașteți care au prestanță? Dar voi? Este surprinzător cât de mulți oameni sunt lipsiți de prestanță. Deși nu este greu de obținut, nu va fi niciodată dobândită dacă vă gândiți doar la persoana voastră sau la cum vă percep ceilalți ori la impresia pe care o faceți.

Cu ani în urmă, președintele Woodrow Wilson a recunoscut că, în tinerețe, ajunsese să își piardă orice nădejde că va putea depăși timiditatea și lipsa prestanței. Așa că, într-o zi, a stat și a judecat singur lucrurile. Apoi și-a format obiceiul de a-i observa în liniște pe cei din jurul său timp de câteva secunde atunci când avea loc o reuniune socială sau politică. Acest fapt îi dădea posibilitatea să-și adune gândurile, dându-și seama că cel mai important lucru era să se gândească la alți oameni și nu la el însuși. Nu este nimic demodat în a-ți lua timp pentru a-i asculta pe ceilalți în tăcere. Sfinția Sa Dalai Lama a observat că: „Uneori facem o impresie dinamică spunând ceva, iar alteori lăsăm o impresie la fel de importantă păstrând tăcerea“. Există anumite

ticuri, de natură nervoasă, care ne iau din siguranța de sine și ne fură farmecul. Printre ele se numără:

1. Să vă jucați continuu cu brățara de la mână.
2. Să vă trageți de cravată.
3. Să vă îndreptați hainele.
4. Să vă verificați machiajul în oglinda de buzunar sau să vă rujați.
5. Să vă mușcați buzele sau să vă roadeți unghiile.
6. Să bateți cu degetele în masă.
7. Să dați din picioare.
8. Să vă plimbați agitați prin încăpere.
9. Să vă uitați mereu în telefon pe parcursul unei întâlniri sau al unei conversații.

Când te afli în prezența altor oameni, uită de aspectul tău și de ceea ce ar putea crede alții despre tine – concentrează-ți toate gândurile asupra celorlalți.

Când ești încrezător și te simți în largul tău când intri într-o încăpere, îi faci și pe ceilalți să se simtă la fel. Află mai multe lucruri despre modurile în care poți face o impresie bună din discuția dintre domnul Carnegie și un invitat în emisiunea sa.

CARNEGIE: Bun găsit tuturor! Alături de mine, în studio, se află unul dintre cei mai buni jurnaliști din lume – Gilbert T. Hodges, unul dintre membrii consiliului executiv al ziarului *New York Sun*. Domnul Hodges lucrează în domeniul editorial și al publicității de 35 de ani și a ținut prelegeri pe tema succesului în afaceri în fața a mii de tineri. Ei bine, Gil, nu vrei să ne spui și nouă care este secretul succesului?

HODGES: Dale, mă pui în încurcătură, iar venind de la tine, o autoritate în acest domeniu, probabil că întrebarea sună ciudat pentru ascultători. Cred că oricine pretinde că deține secretul succesului trebuie pedepsit pentru simpla obrăznicie.

Știi la fel de bine ca mine că drumul spre succes nu este ușor; nu există reguli dinainte stabilite ce pot fi urmate orbește. Cu toate acestea, am dezvoltat o teorie care, dacă este urmată, sunt ferm convins că-i va aduce pe toți mai aproape de succes.

CARNEGIE: Asta-i minunat. S-o auzim.

HODGES: Ceea ce urmează să spun nu se află în manuale și nu va fi auzit în sălile de clasă. Este prea radicală și, fără îndoială, va șoca foarte mulți oameni, în special pe profesori, deoarece teoria mea înlătură toate poveștile false despre acest subiect.

CARNEGIE: Splendid, este exact ce vreau să aud.

HODGES: De sute de ani oameni remarcabili au oferit mereu sfaturi despre cum să reușești. Ei spun că trebuie să muncești mult, să-ți faci datoria, să fii sincer, loial, cumpătat și să ai curaj și energie.

Dale, adevărul în această privință este că astăzi sunt milioane de astfel de oameni în lume, care totuși nu au avut niciodată succes în afaceri.

CARNEGIE: Sunt întru totul de acord cu tine.

HODGES: Te rog să nu mă înțelegi greșit. Nu încape îndoială că, pentru a reuși, un om trebuie să fie onest, loial, cumpătat și dornic să muncească din greu. Iar dacă se mulțumește să aibă 40 de ani aceeași slujbă, va avea nevoie doar de acele calități. Sunt calitățile de care au nevoie funcționarii eficienți, dar nu sunt de ajuns pentru a ajunge un director de succes. Dacă vrei să avansezi în carieră e nevoie de ceva mai mult decât aceste calități.

CARNEGIE: Cum ar fi?

HODGES: Să începem prin a ne compara cu un produs.

Când am venit pe lume eram doar o materie primă care intra în fabrica vieții. Părinții ne-au îngrijit, ne-au modelat și au încercat să ne facă puternici și folositori. Ne-au șlefuit cu un pic de

educație, mai mult sau mai puțin, și apoi ne-au încredințat societății.

Sarcina noastră acum este să ne promovăm și să ne vindem la fel cum am face reclamă și am vinde un automobil, un frigider sau o pălărie nouă. Iar succesul nostru în viață va depinde aproape în totalitate de felul în care ne vindem.

CARNEGIE: Evident, Gil, doar nu crezi că e de ajuns să faci un lucru de calitate, ca lumea să se înghesuie să-l cumpere?

HODGES: Bineînțeles că nu. Este una dintre cele mai mari aberații din lume. Fiindcă există mii de oameni care fac asta, dar rămân fără nici un ban pentru că nu au știut cum să-l vândă.

Nu, oricine are ambiția să reușească trebuie să-și caute norocul, nu să-l aștepte.

CARNEGIE: Să ne întoarcem la cele trei etape ale vânzării. Nu ne-ai spus cum să le aplicăm.

HODGES: Ei bine, este floare la ureche. În primul rând, trebuie să avem un produs excelent, în cazul de față, noi înșine, apoi trebuie să conștientizăm ceea ce știm să facem și ceea ce putem face. Trebuie să ne cunoaștem meseria și să ne putem ridica la nivelul așteptărilor atunci când ni se cere.

În al doilea rând, trebuie să avem un „ambalaj“ atractiv. Altfel spus, trebuie să ne facem atractivi și plăcuți din punct de vedere fizic, mental și social.

Este la fel de important ca „ambalajul“ nostru să fie plăcut, precum este și în cazul vânzării unui produs. Un produs bun într-un ambalaj urât nu se va vinde; la fel se va întâmpla și cu noi, oricât de buni am fi, nu vom fi apreciați la adevărata noastră valoare dacă nu le atragem atenția celor din jur.

Vrem să lucrăm cu oameni optimiști, energici, gata de acțiune și care să știe ce se petrece atât în birou, cât și în afara lui.

Sunt importante aspectul, îmbrăcămintea, dispoziția, sănătatea și modul nostru de a ne exprima. Altfel spus, trebuie să ne cultivăm o

personalitate atrăgătoare și plăcută, pentru că nu este înnăscută, ci poate fi dezvoltată de oricine.

CARNEGIE: Ai perfectă dreptate, Gil, fiindcă doi dintre cei mai dizgrațioși oameni din istorie au avut cele mai plăcute și mai fascinante personalități din toate timpurile. Aceștia au fost Socrate și Lincoln.

Acum, spune-ne ceva despre cea de-a treia etapă din vânzări.

HODGES: În al treilea rând, trebuie să ducem o campanie continuă de promovare pentru a rămâne în atenția publicului nostru. Iar în acest caz, publicul reprezintă abilitatea noastră și noi înșine.

Succesul în această campanie înseamnă să faci o impresie bună tuturor celor cu care intri în contact și să îi convingi să-și dorească să îți folosească serviciile. Tizul tău, Andrew Carnegie, care a început munca cu câțiva cenți pe oră și a strâns o sută de milioane de dolari, a fost aproape de adevăr atunci când a spus:

Eliberarea onestă și conștiincioasă de sarcinile atribuite este în regulă, dar numai acest lucru nu va funcționa. Trebuie să mai existe ceva dincolo de asta... devenim funcționari, contabili, vânzători, casieri la bancă – și acolo rămânem până la sfârșitul vieții. Omul care vrea să evolueze trebuie să facă ceva excepțional și în afara domeniului său special de activitate. Trebuie să atragă atenția.

CARNEGIE: Da, să-l luăm ca exemplu pe Charles Schwab. L-am întrebat odată de ce primea un salariu de 700 000 de dolari și dacă acest lucru se datora cunoștințelor sale despre oțel, iar el mi-a răspuns: „Nu, am 40 de oameni care lucrează pentru mine și care știu mult mai multe lucruri despre oțel decât știu eu“. Charles Schwab primea acest salariu enorm în mare parte datorită abilității lui de a se face plăcut și de a-i influența pe oameni despre care ai vorbit și tu.

HODGES: Da; și este valabil în toate domeniile. De exemplu, nu avocatul care cunoaște cel mai bine dreptul face cei mai mulți bani. Avocatul de succes este cel care participă activ la viața socială, economică și, poate, politică a comunității. Cunoștințele sale trec mult de domeniul dreptului, iar relațiile sale sociale depășesc granițele tribunalului și ale bibliotecii facultății de drept. Acest avocat atrage clienți importanți și onorarii mari.

CARNEGIE: Doar nu vrei să spui că pentru a reuși trebuie să fii exagerat de prietenos sau excesiv de cordial?

HODGES: Nicidecum, pentru că asta nu funcționează. Nu ține atunci când vrei să îți vinzi marfa și nici când vrei să te vinzi pe tine. Sinceritatea este temelia vânzării și nimic nu este mai dăunător decât lingușirea pe față. Cu cât faci mai multă reclamă unui produs defectuos, cu atât îi scoți mai mult în evidență defectele și, în același registru, cu cât atragi mai mult atenția asupra ta, cu atât lipsurile tale devin mai vizibile.

Neapărat, trebuie să ai un produs bun, altfel toate încercările de a vinde vor fi zadarnice.

CARNEGIE: Acum, Gil, care dintre cele trei etape consideri tu că este cea mai importantă?

HODGES: Mă bucur că m-ai întrebat asta, deoarece aici apare ceva ce schimbă totul. Voi face referire la două studii recente privind motivul pentru care oamenii cumpără diverse lucruri. Un important institut tehnologic a descoperit că datele despre utilitatea produsului au un impact de doar 15% asupra vânzării acestuia, în timp ce 85% reprezintă alți factori. Directorul unei școli importante de afaceri a exprimat aceeași concluzie într-un alt mod. El a spus că, în medie, la cumpărarea unor produse folosim doar 15% rațiune, iar emoțiile noastre sunt responsabile pentru 85% din tranzacție.

CARNEGIE: Vrei să spui că valoarea în sine a unui articol – utilitatea lui – influențează vânzarea cu doar 15%?

HODGES: Exact. În afară de alimentele de bază, oamenii iau de bună utilitatea articolului respectiv, dar inspirația de a-l cumpăra se datorează unor atracții mai degrabă emoționale, de pildă, stilul, culoarea, designul, moda, reputația, bunăvoința, mândria de a-l avea, prestigiul social, prietenia și altele.

Să luăm un exemplu oarecare. Ce anume determină o femeie să-și cumpere o pălărie? Calitatea materialului și a execuției, sau faptul că o protejează de razele soarelui sau de picăturile de ploaie?

Acestea sunt detalii minore. În proporție de 85%, vânzarea depinde de stilul și designul pălăriei și de părerea doamnei dacă îi stă bine cu ea și dacă va atrage privirile celor din jur.

CARNEGIE: Acest lucru este evident, dar cu ce schimbă situația toate astea?

HODGES: Ei bine, dacă procentele stabilite de experți sunt corecte, și cred că sunt, și dacă există o analogie strânsă între vânzare și reușită, ceea ce, de asemenea, cred că există, nu vezi ce concluzie uimitoare trebuie să tragem?

Aceea că produsul nostru, adică ceea ce suntem noi, ce știm și ce facem, constituie doar 15% din reușită. A doua și a treia etapă, adică ambalajul și promovarea noastră, sunt artileria grea în ceea ce privește succesul în viață și reprezintă 85% din lupta pentru succes.

CARNEGIE: În regulă, acum haide să trecem la detaliile practice. Cum pot ascultătorii noștri să-și construiască cele 85 de procente?

HODGES: Sunt multe căi prin care ne putem dezvolta charisma și capacitatea de-i convinge și de a-i influența pe oameni. Pentru a fi plăcuți de cei din jur trebuie să avem o cultură generală

bogată, astfel încât să putem discuta cu persoanele pe care le întâlnim despre lucrurile interesante pentru ele, mai degrabă decât pentru noi.

De asemenea, în demersul nostru de a ne face plăcuți, ar trebui să fim la curent cu subiectele importante ale zilei pentru a purta o conversație inteligentă.

CARNEGIE: În regulă, și apoi?

HODGES: Ei bine, dacă avem ceva de spus, este foarte important să o facem cum trebuie, iar asta înseamnă să învățăm să vorbim bine atât în public, cât și în particular.

Cea mai răspândită cauză pentru care pierdem un loc de muncă și nu reușim în vânzări este incapacitatea de a ne exprima ideile și gândurile.

CARNEGIE: Nu te contrazic, Gilbert Hodges. Am văzut cum pregătirea pentru vorbitul în public a schimbat efectiv viețile a mii de oameni. Dacă aș avea timp, aș putea să vin cu 40 de exemple în acest sens.

Ei bine, domnule Hodges, să presupunem că deținem toate aceste calități. Cum le vom pune în practică?

HODGES: Păi, cel mai important este să le punem la treabă, iar în acest scop trebuie să fim activi din punct de vedere social. Este o mare greșeală să ne folosim talentele cu zgârcenie. Sunt necesare cât mai multe interacțiuni posibile, trebuie să fim implicați în viața socială, economică și politică a comunității noastre. În felul acesta vom întâlni persoane influente, care vor fi atrase în mod natural de abilitățile și de personalitatea noastră plăcută. Nu trebuie să ne ascundem priceperea, ci să o punem în lumină, astfel încât toată lumea să o vadă strălucind.

CARNEGIE: Vreau să-ți mulțumesc că ți-ai făcut timp, având în vedere programul tău încărcat, să vii aici și să încerci să rezolvi una dintre cele mai mari probleme cu care ne confruntăm.

Acum să vedem dacă putem rezuma ceea ce am încercat să exprimăm. Domnul Gilbert Hodges, unul dintre membrii consiliului de conducere al ziarului *New York Sun* și unul dintre cei mai importanți jurnaliști din țară, tocmai ne-a spus că, pentru a reuși în viață, cunoștințele și abilitățile noastre contează doar în proporție de 15%. Iar talentul nostru de a ne promova socializând – să fim pe placul celorlalți și să le câștigăm încrederea – constituie 85% din lupta pentru succes.

Cum putem realiza asta? Nu prin ipocrizie, lingușire sau strângeri de mână inutile, ci prin antrenarea minții, cultivarea unei personalități plăcute, optimism, un aspect îngrijit și prin interesul sincer, altruist, față de alte persoane și de problemele lor.

Este greu, dar încercați. Va face minuni.

Așadar, prezentarea într-un „ambalaj“ plăcut, astfel încât să le câștigăm încrederea celor din jur, ne va ajuta mai mult în viață decât să încercăm să-i convingem pe ceilalți cât de inteligenți sau puternici suntem noi. Unii experți susțin că sunt necesare doar trei secunde pentru ca o persoană să-și formeze o părere despre tine. Dacă este adevărat (gândește-te cât timp îți ia ție până îți faci o părere despre cineva, poate chiar înainte ca persoana respectivă să spună ceva), atunci aspectul nostru este extrem de important. Dale Carnegie e de părere că primul pas pe care îl poți face pentru a avea succes este să fii bine îmbrăcat și îngrijit. Nu trebuie să fim de o frumusețe răpitoare, ci doar să purtăm hainele potrivite.

Cheia unui start bun într-o relație este să fii pur și simplu cordial. Arată că te simți în largul tău și că ai încredere în tine – amintește-ți postura președintelui Obama atunci când se îndrepta către podium pentru a face o declarație. Ținea capul sus, umerii relaxați, cu mâinile pe lângă corp (rezistă

tentației de a te plimba cu mâinile în buzunare!). Apoi, pe măsură ce te angajezi în discuție cu cineva, asigură-te că vorbești despre lucruri de interes pentru persoana respectivă. Oamenilor le place să vorbească despre ei înșiși – nu e cazul să le pui întrebări personale, dar poți să-i întrebi cu ce se ocupă și alte întrebări asemănătoare. Ascultă răspunsul și adresează-le alte întrebări. Când își vor aminti întâlnirea cu tine, își vor aduce aminte și de experiența plăcută pe care au avut-o și vor aștepta cu nerăbdare să te revadă. Aceasta este una dintre pietrele de temelie ale unei relații bune.

13
ZÂMBEȘTE

Zâmbetul este atât de important, încât merită un capitol întreg. În continuare, vei descoperi ce avea Dale Carnegie de spus despre importanța zâmbetului.

CARNEGIE: [Dacă vreți ca oamenii să vă placă] una dintre cele mai bune metode este să zâmbiți. Nu vorbesc despre un zâmbet stupid, forțat, fals. Nu păcălește pe nimeni, cu excepția persoanei care îl transmite. Vorbesc despre un zâmbet care vine din suflet.

Mă refer la un zâmbet larg, care transmite bucurie. Când un câine dă din coadă, transmite: „Mă bucur să te văd“. Iar când zâmbim, și noi transmitem același lucru. Ei bine, dacă voi sunteți bucuroși să mă vedeți, și eu voi fi fericit că vă întâlnesc. Charles Schwab mi-a povestit că zâmbetul lui valora pentru el un milion de dolari. Lângă mine se află un bărbat care odinioară era un tip morocănos. Numele lui este William Steinhardt, este membru al New York Curb Exchange și locuiește în New York. Acum câțiva ani mi-a cerut ajutorul. Dorea să-i facă pe oameni să-l placă. Fusese căsătorit 18 ani și, cu toate astea, mi s-a confesat că, în tot acest timp, rareori îi zâmbise soției sale sau îi spusese mai mult de vreo 20 de cuvinte din momentul în care se trezea

dimineața până când pleca la serviciu. I-am recomandat ca timp de o săptămână să încerce să zâmbească din când în când. Spuneți-ne, domnule Steinhardt, ce s-a întâmplat?

STEINHARDT: A doua zi când m-am trezit, mi-am privit chipul amărât în oglindă în timp ce mă pieptănam și mi-am spus: „Bill, astăzi îți vei șterge privirea încruntată de pe fața asta acră. Vei zâmbi. Și vei începe chiar din acest moment". Când m-am așezat să iau micul dejun, i-am spus soției mele: „Bună dimineața, draga mea" și am zâmbit în timp ce rosteam aceste cuvinte.

CARNEGIE: Și ce s-a întâmplat?

STEINHARDT: Nu a știut cum să reacționeze. Nu mă mai văzuse zâmbind la ora aceea de vreo zece ani. A fost șocată! I-am spus să se aștepte la o față zâmbitoare în fiecare dimineață și de aproape doi ani îmi țin promisiunea.

CARNEGIE: Și a ajutat?

STEINHARDT: Dacă a ajutat!? Schimbarea atitudinii mle a adus mai multă fericire în casa mea decât orice altceva pe lume. Când zâmbesc mă simt mai bine. Mi-am făcut un obicei să zâmbesc tot timpul. Când plec dimineața la muncă, îl salut pe liftier cu un „Bună dimineața". Îl salut pe portar cu un zâmbet. De fapt, îi zâmbesc și casierului de la metrou de la care îmi cumpăr bilet în fiecare dimineață. Le zâmbesc oamenilor care vin la mine cu reclamații.

CARNEGIE: Sunt sigur că asta ajută și la rezolvarea problemelor, nu?

STEINHARDT: Cu siguranță că da! Descopăr că zâmbetele îmi aduc mai multă fericire și mai mulți bani în fiecare zi.

CARNEGIE: Vă mulțumesc că ați fost alături de noi în această seară. Toată lumea este în căutarea fericirii și există un singur mod sigur de a o găsi – fiind atenți la ceea ce gândim. Fericirea nu depinde de condițiile externe, ci vine din interior. Nu ceea ce ai, cine ești, unde te afli sau ce

realizezi te face fericit sau nefericit, ci modul în care gândești. De exemplu, am văzut doi oameni în același loc, făcând același lucru; fiecare dintre ei cu sume de bani și prestigiu aproximativ egale, și totuși doar unul era fericit. De ce? Fiindcă fiecare dintre ei avea o atitudine mentală diferită.

„Nu există nimic bun sau rău“, spunea Shakespeare, „doar gândirea noastră le face așa“. Așa că haideți să facem din zâmbet o regulă pentru a avea succes în viață. Să-i acordăm o atenție deosebită pe parcursul săptămânilor viitoare. Fără zâmbete false, trebuie să fie sincere. Trebuie să vină direct din inimă.

„Zâmbește“ este cea de-a cincea regulă pentru a avea succes în concepția lui Dale Carnegie. Zâmbind le transmiți celorlalți că îi prețuiești și te interesează bunăstarea lor. Zâmbetul indică faptul că ești o persoană optimistă cu o perspectivă fericită, că ești cineva alături de care ceilalți se simt bine.

Data viitoare când trebuie să suni la relații cu clienții, încearcă să transmiți zâmbetul la telefon. Când zâmbești, tonul vocii ți se schimbă; transmiți că ești o persoană caldă și fericită. Persoana de la celălalt capăt al firului va simți tonul din vocea ta și există mari șanse ca aceasta să devină mai amabilă cu tine decât dacă ai fi vorbit pe un ton mai dur sau neutru. Serios, zâmbește!

14
DEZVOLTĂ-ȚI O PERSONALITATE DE ÎNVINGĂTOR

Da, este paradoxal faptul că oamenii gravitează spre acele persoane care le plac, deși acest lucru nu pare să le influențeze multora comportamentul. Într-adevăr, ni se par amuzante persoanele antipatice (ia ca exemplu oricare emisiune de televiziune de tipul reality show!) sau chiar le premiem (cei mai populari bloggeri sunt adesea cei mai cârcotași).

Cu toate acestea, experiența ne arată că, într-o lume a interacțiunilor zilnice, pentru a obține ceea ce vrei trebuie să te faci plăcut. De exemplu, să presupunem că vrei să înapoiezi un articol la magazin. Te aștepți ca vânzătorul să primească fericit articolul înapoi dacă formulezi cererea ursuz și nemulțumit? Mai mult ca sigur, totul se va desfășura fără probleme dacă ești politicos și amabil cu vânzătorul respectiv. În mod similar, când ești o persoană plăcută la locul de muncă, este și o modalitate de a-i face pe oameni să lucreze bucuroși împreună cu tine, precum și un mod de a avea succes. Dorim întotdeauna să-i mulțumim pe cei care ne apreciază și care sunt

respectuoși cu noi. Nimeni nu vrea să-și petreacă ziua cu un certăreț sau să lucreze pentru un șef arogant și absurd. Persoana aceea va fi constant în căutare de noi angajați, iar asta nu este o rețetă de succes. Dale Carnegie era un maestru în prezentarea calităților pe care trebuie să le avem dacă ne dorim să relaționăm eficient cu ceilalți. În următorul fragment discutăm despre importanța unei personalități plăcute în procesul de angajare, punând accent pe faptul că modul în care te prezinți în fața potențialului angajator poate determina dacă vei fi sau nu angajat.

CRAINICUL: Care este tema discuției din seara asta, Dale?

CARNEGIE: În seara asta, Frank, l-am invitat de directorul departamentului de Resurse umane al celui mai mare magazin din lume, ca să aflăm câteva sfaturi despre modul în care să ne prezentăm în fața unui angajator. Vi-l prezint pe domnul Ernest Lawton, directorul departamentului de Resurse umane la Macy's. Spuneți-mi, domnule Lawton, câți candidați intervievați dumneavoastră și asociații dumneavoastră la Macy's? Să spunem, în decurs de un an.

LAWTON: Aș spune că aproximativ 150 000, domnule Carnegie.

CARNEGIE: Și din 150 000, câți angajați efectiv?

LAWTON: Cred că în jur de 15 000.

CARNEGIE: 15 000! Asta înseamnă cam o zecime. Altfel spus, la fiecare zece persoane care solicită un post, doar una este angajată. Domnule Lawton, ce credeți că este în neregulă la celelalte nouă persoane?

LAWTON: Aș spune că, în general, nu îndeplinesc prima noastră condiție.

CARNEGIE: Care este aceea?

LAWTON: Personalitatea. Este primul lucru pe care-l căutăm. De fapt, în primul nostru interviu cu posibilul angajat îi evaluăm personalitatea.

Deoarece, dacă o persoană ne convinge cu personalitatea sa într-un interviu de câteva minute, suntem siguri că îl poate convinge și pe client. Fiindcă, vedeți dumneavoastră, obținerea unui post este realmente o ofertă de vânzare. Atât persoana care caută o slujbă, cât și Macy's au ceva de vânzare. Noi vindem mărfuri, dar ce vinde persoana respectivă? Pe ea însăși, personalitatea sa, serviciile sale și capacitatea sa de muncă. Și așa cum noi trebuie să ne prezentăm eficient marfa, la fel și candidatul trebuie să se prezinte într-un mod eficient. Asta este tehnica de a vinde.

CARNEGIE: Pare un lucru rezonabil, domnule Lawton. Ce înțelegeți mai exact prin personalitate? Ce anume căutați?

LAWTON: În primul rând, felul în care o persoană vorbește. Vorbește sincer și convingător? Are personalitate? Demonstrează că are încredere în ea? Nu mă refer la aroganță, pare sigură pe ea, dar într-un mod simplu și direct? Atunci când vorbește, o face într-un mod natural, modulându-și vocea? Care este felul ei de a fi? Are un aspect plăcut? Zâmbește prietenos? Se îmbracă bine? Iar asta nu înseamnă că trebuie să poarte haine scumpe sau rochii după ultima modă. Suntem conștienți de faptul că oamenii care își caută un serviciu nu-și permit de obicei haine noi, dar se pot îmbrăca frumos, curat și îngrijit. Și toate aceste lucruri – vocea, felul de a fi, de a vorbi, zâmbetul, siguranța de sine și îmbrăcămintea – fac parte din personalitate. Iar după cum am mai spus, în primul nostru interviu cu solicitantul încercăm doar să-i evaluăm personalitatea.

CARNEGIE: Prin urmare, domnule Lawton, considerați personalitatea mai importantă pentru angajarea unei persoane decât experiența acesteia?

LAWTON: Absolut, deoarece ne putem forma angajații. Felul în care este construită o persoană contează cel mai mult – și cum se prezintă ea. Baza de la care poate evolua.

CARNEGIE: Și din 150 000 de candidați în fiecare an, domnule Lawton, câți trec testul de personalitate?

LAWTON: Aș spune, cam una din cinci persoane.

CARNEGIE: Altfel spus, patru cincimi dintre ei pică testul de personalitate?

LAWTON: Corect. Dar asta nu înseamnă că nu-l pot perfecționa – ci doar că încă nu au învățat cum să-l ducă la bun sfârșit.

CARNEGIE: Dar ce se întâmplă cu persoanele care au personalitate, domnule Lawton? Care e următorul lucru pe care îl căutați la acestea?

LAWTON: După personalitate, căutăm ambiția. La al doilea interviu punem o mulțime de întrebări ce par stupide. Când punem întrebări precum: „De ce ai abandonat școala înainte de a o termina?" sau „De ce ai plecat de la serviciul anterior?", vrem, de fapt, să aflăm dacă potențialii angajați știu încotro se îndreaptă în viața lor personală. Dacă dau dovadă de discernământ în viața personală, probabil vor lua deciziile corecte și pentru afacerea noastră. Fiindcă atunci când angajăm o persoană – bărbat sau femeie, director sau vânzător – avem în minte ideea de promovare. Chiar și atunci când angajăm un magazioner de 17 ani, încercăm să ne imaginăm ce va face el la 21 de ani.

CARNEGIE: Prin urmare, vă doriți oameni în primul rând cu personalitate și, în al doilea rând, cu o bună judecată și ambiție. Ce altceva mai căutați, domnule Lawton?

LAWTON: Într-o companie atât de mare precum Macy's avem nevoie de oameni care să se înțeleagă bine cu ceilalți 25 000 de angajați. Este nevoie de stăpânire de sine pentru a te înțelege bine cu tot felul de oameni. Trebuie să fii capabil să îți vinzi ideile altor persoane. Asta înseamnă arta de a vinde.

CARNEGIE: Domnule Lawton, cum poate o persoană care solicită un post să vă convingă de

faptul că poate veni cu idei bune?

LAWTON: O persoană ageră, cu idei, care face un tur al magazinului nostru privind în jurul său cu atenție, probabil va putea vedea vreo șase aspecte care pot fi îmbunătățite. Să presupunem că un tânăr sau o tânără a studiat magazinul nostru, apoi a optat pentru un post, având sugestii concrete despre modul în care ne putem îmbunătăți strategia măcar într-un singur departament; s-ar putea ca noi să nu acționăm conform sugestiei respective, deoarece ar putea exista zeci de motive practice pentru care nu o facem, dar un lucru este sigur: dacă ideea respectivă este una bună și prezintă un simț real al afacerilor, vom ști că acea persoană are idei. Și mai important, ne vom da seama pe loc că persoana respectivă vede lucrurile din punctul nostru de vedere.

CARNEGIE: Atunci, domnule Lawton, sfatul dumneavoastră pentru un candidat, în calitate de director al departamentului de Resurse umane al celui mai mare magazin din lume, este ca mai întâi să își dezvolte personalitatea. Cu alte cuvinte, să învețe să vorbească sincer și convingător, cu o voce naturală și plăcută. Să zâmbească într-o manieră plăcută și prietenoasă. Să se îmbrace cât mai bine, în limita mijloacelor de care dispune și, mai presus de toate, într-un mod adecvat. Să îi demonstreze angajatorului că poate veni cu idei ce pot fi aplicate la afacerea sa. Corect?

LAWTON: Ar mai fi un singur lucru.

CARNEGIE: Care este acela?

LAWTON: Ei, dacă nu aveți o slujbă – și, credeți-mă, cu toții am fost în această situație –, țineți minte următoarele: vă puteți folosi mintea fără costuri și cu ușurință. Poate că nu căutați o slujbă într-un magazin – poate căutați o slujbă oarecare și nu știți la ce vă pricepeți cel mai bine. În acest caz, alegeți o meserie, evaluați-vă experiența din trecut. Apoi gândiți-vă la un mod inteligent de a obține acea slujbă. Dacă ați încerca

să vindeți un produs, nu v-ați gândi să dați buzna peste o persoană și să încercați să-i vindeți acel produs fără nici o idee despre ce-i veți spune, nu-i așa? Și totuși, este exact modul în care procedează majoritatea oamenilor în privința slujbelor. Nu vin aproape niciodată la directorul de resurse umane cu un discurs pregătit despre ceea ce au de oferit. Așteaptă ca angajatorii să afle de la ei prin întrebări repetate, ca la un interogatoriu. Iar angajatorii sunt cumpărători – se află pe piață pentru a cumpăra, cu condiția ca voi să aveți ceva de vândut. Iar acel ceva sunteți voi. Prin urmare, evaluați-vă – aflați de ce ar investi cineva în voi – și prezentați-vă cât mai frumos posibil.

CARNEGIE: Vă mulțumesc, domnule Lawton! Vreau doar să spun celor care au deschis aparatele de radio mai târziu că tocmai l-ați ascultat pe domnul Ernest Lawton, director de resurse umane la RH Macy & Co. Tema discuției a fost cum să obțineți o slujbă. Și, credeți-mă, domnule Lawton, dacă sfaturile dumneavoastră ajută chiar și o singură persoană să-și găsească de lucru, voi fi mândru de emisiunea din seara aceasta.

Remarcați că invitatul emisiunii a declarat că intervievatorii sunt mai interesați de personalitatea candidatului decât de experiența sa. Bineînțeles, există posibilitatea să nu obținem din capul locului un interviu dacă angajatorul este interesat doar de experiența noastră. Acestea fiind spuse, dintre cei care îndeplinesc criteriile în materie de pricepere și pregătire, este greu să nu angajezi cele mai plăcute persoane din grup. Dacă te gândești la o perioadă când a trebuit să alegi o persoană dintr-un grup – poate pentru un post sau pentru a intra într-o echipă oarecare –, vei recunoaște în sinea ta că ai ales-o pe cea mai plăcută persoană, alături de care ți-ai dori să-ți petreci timpul.

Următorul fragment dezbate aceeași idee, dar într-un context diferit – și anume, cum să-ți

păstrezi locul de muncă:

CARNEGIE: Ați vrea să știți cum să aveți succes? Ați vrea să știți care sunt factorii care înlesnesc succesul în aproape orice activitate sau profesie? Acum câțiva ani, în cadrul Institutului de Tehnologie „Carnegie“ din Pittsburgh, s-au efectuat studii prin care să înțelegem cum apare succesul. Acest studiu a evidențiat că, indiferent de profesie sau de activitate, pentru aproximativ 15% dintre participanți, un nivel ridicat de cunoștințe a stat la baza succesului, în timp ce, pentru circa 85% dintre participanți, succesul a depins de personalitatea și abilitatea de a colabora. Repet: talentul vostru de a vă face prieteni și de a-i influența pe oameni este de aproape șase ori mai important în lupta pentru succes decât cunoștințele dinainte în domeniu. De 15 ani lucrez seară de seară în primul și singurul laborator al relațiilor umane care a existat vreodată. Aici am cunoscut mii de bărbați și femei și am descoperit adesea că cel mai priceput muncitor este și cel mai greu de convins cu privire la importanța lucrului cu oamenii. Oamenii care își cunosc bine meseria sunt îndreptățiți să spună: „Chestia aia e o prostie. Nu trebuie să-mi bat capul să-i fac pe oameni să mă placă, pentru a-mi păstra slujba, atât timp cât îmi fac bine treaba“. De altfel, în seara asta se află lângă mine cineva care obișnuia să spună exact aceste cuvinte. Este un muncitor priceput, care are o meserie grea și extrem de specializată. Numele lui este Joseph Dufee și locuiește în Long Island, New York.

Domnule Duffee, sunteți optician, nu-i așa?

DUFFEE: Da. Șlefuiesc lentilele de ochelari. Am lucrat 12 ani la o firmă din Boston. Aveam șapte oameni care lucrau pentru mine, iar când nu îmi plăcea modul în care își făceau treaba, le-o spuneam în față. Dacă șeful mă întreba de ce lentilele nu erau gata la timp, îi răspundeam, pur și

simplu, că, dacă nu-i plăcea felul în care conduceam activitatea, să-și caute pe altcineva.

CARNEGIE: V-ați certat rău cu șeful dumneavoastră, nu-i așa, domnule Duffee?

DUFFEE: Da, așa e. Nu acceptam nici un comentariu din partea nimănui. Simțeam că nu am nevoie. Apoi, în timpul crizei economice am avut o reducere de salariu pe care nu am mai primit-o înapoi. Asta m-a învrăjbit atât de mult, încât am început să mă cert cu toată lumea. Iar salariul a venit într-o săptămână în care îmi luasem o zi liberă, domnule Carnegie, și mi-au tăiat din bani. M-am înfuriat atât de tare, încât am luat plicul cu salariul și m-am repezit direct spre biroul șefului.

CARNEGIE: Domnule Duffee, să ne oprim puțin și să rugăm niște actori să ne arate exact ce s-a întâmplat, așa cum mi-ați povestit dumneavoastră. V-ați repezit spre biroul șefului cu plicul strâns în mână, ați dat ușa de perete fără să bateți și ați intrat.

ȘEFUL [sarcastic]: Să nu te deranjezi vreodată să bați la ușă când intri în biroul meu, Duffee.

DUFFEE: De ce aș face-o? Vezi asta?

ȘEFUL: Arată ca un plic de salariu. Nu trebuie să mi-l bagi sub nas.

DUFFEE: Mi s-a tăiat o zi din salariu.

ȘEFUL: Ai lipsit o zi, nu?

DUFFEE: N-ai mai tăiat niciodată nimănui din salariu. De ce tocmai mie?

SEFUL: Nu ai fost bolnav, nu-i așa?

DUFFEE: Știi că nu am fost bolnav, am avut ceva de rezolvat. Te grăbești să-mi tai din salariu în vremuri grele, dar nu te grăbești să-mi și returnezi banii când vremurile sunt mai bune. Lucrez pentru tine de 12 ani și tu îmi tai o zi din salariu; nu ai face asta nimănui altcuiva de pe aici.

ȘEFUL: Ai dreptate, Duffee. Nu aș face-o nimănui altcuiva. Dar ți-ai făcut-o cu mâna ta.

DUFFEE: Cum adică?

ȘEFUL: Ei bine, o să-ți spun ceva. Ești un scandalagiu, Duffee. Nimeni nu te place. Și, în plus, ești acel tip de șef de echipă care-i face pe oamenii lui să se certe între ei. M-am săturat de toată povestea asta. Și singurul motiv pentru care am tolerat atitudinea ta arogantă în toți acești 12 ani este pentru că....

DUFFEE [întrerupându-l]: Pentru că sunt singurul de pe aici care-și cunoaște meseria!

ȘEFUL: Ai dreptate din nou. Ești cel mai bun meseriaș pe care-l avem, dar ești foarte răutăcios și încăpățânat.

DUFFEE [întrerupându-l din nou]: Nu mă plătești pentru vorbe frumoase și încurajări. Mă plătești pentru muncă de calitate și asta primești! Vreau plata pentru ziua când mi-am luat liber!

ȘEFUL: Dacă vrei să fii plătit pentru ziua liberă, de acum înainte vei avea liber în fiecare zi! Nu-mi pasă dacă ești cel mai bun muncitor de pe pământ, am terminat cu tine! Ești concediat!

DUFFEE: Deci sunt concediat! În regulă. Dă-mi plicul de salariu! Nu mi-e teamă... îmi pot găsi oricând de muncă...

CARNEGIE: V-ați găsit o altă slujbă, domnule Duffee?

DUFFEE: Nu, domnule Carnegie, nu am găsit. Și aveam o soție și cinci copii de întreținut. Într-o zi, unul dintre cei mai importanți opticieni din Boston m-a chemat la el; am crezut că o să am, în sfârșit, o slujbă.

CARNEGIE: Și așa a fost?

DUFFEE: Nu. M-a chemat doar să mă muștruluiască.

CARNEGIE: Să vă muștruluiască?

DUFFEE: Da, mi-a spus că o să fiu șomer multă vreme de acum înainte, domnule Carnegie; vedeți dumneavoastră, mi s-a dus repede faima. Toți știau că sunt un bun meseriaș, dar nu-și asumau riscul cu un scandalagiu. Mi-a spus că nu voi mai obține

un alt post atât timp cât căutam cearta cu lumânarea.

CARNEGIE: Cât timp ați stat fără serviciu?

DUFFEE: Trei luni. Mi-am terminat toate economiile, apoi un prieten mi-a găsit o slujbă în New York. Dar încă nu-mi învățasem lecția. Am crezut doar că fusesem tratat cu asprime.

CARNEGIE: Înseamnă că povestea s-a repetat și la noul loc de muncă?

DUFFEE: Începuse să se repete. Am avut câteva certuri cu fiul șefului și i-am spus vreo două ca să mă țină minte. Apoi, vara trecută, am citit cartea dumneavoastră despre cum să-ți faci prieteni. M-a pus pe gânduri și, pentru prima dată, am înțeles ideea că, dacă voi continua să intru în conflict cu oamenii, voi fi doar un muncitor bun care își va căuta o slujbă pentru tot restul vieții.

CARNEGIE: Și cum ați folosit regulile despre care am discutat?

DUFFEE: În primul rând, m-am străduit să-mi controlez temperamentul. Nu a fost ușor, dar am descoperit că, dacă îmi țineam gura cinci minute, eram în siguranță. După cinci minute nici măcar nu mai simțeam că eram pe cale să explodez.

CARNEGIE: Cu siguranță că schimbarea aceasta de atitudine v-a influențat mult și munca.

DUFFEE: Așa este. Două luni mai târziu, șeful m-a chemat și mi-a spus: „Duffee, nu-mi place cum este condus atelierul. Aș vrea să te ocupi tu și să vezi ce poți face".

CARNEGIE: Așa că ați devenit din nou șef de echipă?

DUFFEE: Da, iar atunci chiar am pus în practică acele principii: în loc să țip la oameni și să-i critic când greșeau, lăudam ceea ce făceau bine și le arătam cu multă răbdare cum să-și corecteze greșelile.

CARNEGIE: Spre uimirea domnului Duffee, șeful l-a chemat și l-a felicitat pentru munca pe care o făcea. Iar de Crăciun a primit o mărire de

salariu substanțială. În plus, vechiul său șef a auzit despre schimbarea domnului Duffee și i-a scris o scrisoare pentru a-l felicita, dorindu-i în același timp succes pe viitor. Spuneți-mi, domnule Duffee, vă mențineți această atitudine nouă și în afara locului de muncă?

DUFFEE: Da; și am de trei ori mai mulți prieteni decât am avut vreodată. Ajut la organizarea unui club social în orașul meu natal și a unui magazin. Pe vremuri îmi făcea plăcere să mă cert – dar acum sunt de zece ori mai mulțumit și mai bucuros colaborând cu ceilalți.

CARNEGIE: Cu siguranță, aceasta este o poveste motivațională, domnule Duffee, și vreau să vă mulțumesc pentru că mi-ați relatat-o.

DUFFEE: Vă mulțumesc și eu, domnule Carnegie.

CARNEGIE: Proverbul „Ce semeni, aia culegi“ este adevărat, așa cum este și faptul că atitudinea voastră față de alți oameni va determina și atitudinea lor față de voi. Woodrow Wilson a spus: „Dacă veniți la mine cu pumnii strânși, vă asigur că și pumnii mei se vor strânge la fel de repede ca ai voștri“. Asta-i natura umană și este valabil pentru noi toți. Dacă vă repeziți la oameni, zi de zi, cu pumnii încleștați și cu o atitudine agresivă, mereu nemulțumiți, și aceștia vor avea exact aceeași atitudine față de voi.

Să luăm drept exemplu cazul lui sir Richard Burton, unul dintre cei mai talentați oameni pe care Imperiul Britanic i-a avut vreodată. A fost un diplomat care, la fel ca Lawrence al Arabiei, a mers deghizat printre arabi. Sir Richard Burton a fost unul dintre primii creștini care au făcut un pelerinaj periculos și interzis în orașul sfânt Mecca. A avut incredibilul talent de a vorbi peste 40 de limbi străine și dialecte și a tradus în limba engleză poveștile din *O mie și una de nopți*. A fost unul dintre cei mai strălucitori savanți care au trăit

vreodată. A fost devotat țării sale în multe misiuni primejdioase. Nici un alt om din vremea lui nu a fost vrednic de mai multe onoruri. Dar a primit recunoașterea și promovarea pe care le merita? Nu! De ce? Deoarece, chiar dacă era cu adevărat genial, nu se înțelegea cu ceilalți și se certa mereu cu superiorii săi, fapt ce i-a distrus cariera. Răposatul John D. Rockefeller spunea: „Voi plăti mai mult pentru abilitatea de a colabora decât pentru orice altă abilitate din lume“. Multe persoane eșuează deoarece nu au această abilitate. De exemplu, am ținut recent un discurs la o convenție a producătorilor de încălțăminte din Chicago. O persoană care stătea lângă mine în prezidiu a declarat că nu terminase niciodată liceul. Totuși, de ani de zile, a avut pe cineva care lucra pentru ea și care absolvise două facultăți diferite. Deși nu terminase nici liceul, avea un salariu de cinci ori mai mare decât absolventul de facultate. Acesta cheltuise mii de dolari pentru a se perfecționa. Din punct de vedere academic, era sclipitor!

Totuși, nu era priceput în afaceri și, în final, și-a pierdut postul doar pentru că nu învățase cum să se poarte cu oamenii. Abilitatea de a colabora nu este ceva ce înveți la școală. Este ceva ce trebuie să practici în fiecare zi a vieții tale. Este, de fapt, un nou stil de viață ce necesită atenție, exercițiu și dedicare constantă.

Abraham Lincoln a spus: „Dacă vrei să câștigi pe cineva de partea ta, convinge-l mai întâi că îi ești un prieten adevărat. E ca o picătură de miere aici care îi va îndulci inima; și, orice ai spune, reprezintă calea cea dreaptă spre rațiunea sa“.

Așa că să învățăm „cum să câștigăm“ de la Abraham Lincoln. Dacă vrei să câștigi pe cineva de partea ta, convinge-l mai întâi că îi ești un prieten adevărat. Nu există un secret mai mare al succesului.

Într-un program pe o temă similară, Carnegie a discutat despre ceea ce înseamnă să fii un șef simpatizat, întrebându-i pe angajați ce cred despre șefii lor. De remarcat faptul că a intervievat câteva femei, toate fiind secretare. Chiar dacă prezentarea dinamicii afacerilor ți se va părea demodată, reține că, pe vremea când Carnegie a scris despre acest subiect, femeile aveau un rol limitat în afaceri și, invariabil, erau subordonate bărbaților. Însă a rămas un singur aspect universal, modul în care oamenilor le place să fie tratați. Carnegie făcea următoarea recomandare:

CARNEGIE: Știți, foarte puțini dintre noi ne vedem așa cum ne văd ceilalți. Prin urmare, cea mai bună cale de a afla ce cred oamenii despre noi este să-i întrebăm. De exemplu, întrebați o secretară obișnuită ce părere are despre șeful ei. Aprecierea ei nu se limitează doar la locul de muncă – șeful se comportă la fel oriunde ar fi: acasă, la club sau cu clienții săi.

Așadar, ceea ce crede o secretară despre omul pentru care lucrează este ceea ce și alți oameni cred despre el. Poate nu sunteți nici șef, nici secretară, principiile pe care le vom discuta în această seară vă vor ajuta să vă dați seama de ce oamenii vă plac sau nu, indiferent dacă sunteți bancher sau frizer, mamă sau șofer. Ei bine, ce cred secretarele despre bărbații pentru care lucrează?

Nu cu mult timp în urmă, Katherine Gibbs School, una dintre cele mai mari școli de secretariat din America, cu filiale în New York, Boston și Providence, a transmis un chestionar confidențial la peste 1 000 de secretare din toată țara.

Răspunsurile la acest chestionar, numele secretarelor și firmele pentru care lucrează nu vor fi dezvăluite. Nu am văzut chestionarele, dar am primit zece pagini de material dactilografiat care

rezuma ceea ce le plăcea sau nu acestor femei la angajatorii lor. Am fost atât de intrigat de informațiile oferite, încât am intervievat eu însumi câteva secretare în această săptămână.

Alături de mine, în studio, se află cinci dintre aceste doamne care vor veni la microfon și vă vor spune singure părerea lor. Nu le voi prezenta pe nume pentru a le proteja identitatea. Le voi atribui câte un număr. În regulă, Secretara Numărul Unu; vreți să ne spuneți ceva despre șeful dumneavoastră? Ce nu vă place la el?

UNU: Nu-mi place șeful meu pentru că este ursuz. Întotdeauna vine morocănos la birou. Nu zâmbește niciodată. Nu mă întreabă niciodată cum mă simt. Uneori, nici măcar nu spune „bună dimineața". Mă face să mă simt prost atunci când îmi dă ordine pe un ton ridicat în prezența altor oameni. Nu-mi înmânează dosarele ce trebuie rezolvate, mi le aruncă.

CARNEGIE: Poți fi mulțumită dintr-un singur punct de vedere – ești secretara, nu soția lui. Îți poți imagina cum se poartă acest om cu familia lui când ajunge acasă? Un vechi proverb chinezesc spune: „Un bărbat care nu zâmbește nu trebuie să aibă un magazin". Și nici nu ar trebui să fie șef. Buna dispoziție este un lucru neprețuit, atât în afaceri, cât și în viața socială.

De pildă, uneori iau micul dejun într-un restaurant mare de pe strada 42. Sunt peste zece ospătari în acel restaurant, însă doi dintre ei ies în evidență. Și asta, deoarece zâmbesc tot timpul. Emană căldură și amabilitate. Fac din micul dejun o ceremonie a bucuriei de dimineață. Nu este uimitor că întotdeauna caut să stau la masa la care servește unul dintre cei doi ospătari? Nu mă servesc diferit față de ceilalți oameni și îmi aduc aceeași mâncare. Dar îmi transmit o stare de spirit atât de bună, încât și mâncarea e mai gustoasă. În seara asta vreau să stabilim un set de reguli despre cum să evităm să devenim, în general, antipatici.

Iată regula numărul unu: „Dacă vreți să fiți simpatizați, nu fiți ursuzi".

Și acum, Secretara Numărul Doi, vă rog să treceți la microfon. Ce nu vă place la șeful dumneavoastră?

DOI: Ei bine, îmi displace faptul că nu ajung niciodată acasă la timp. Mă obligă să lucrez ore suplimentare aproape în fiecare seară. Nu mi-ar păsa dacă ar fi cu adevărat necesar, dar nu este. Urăște să dicteze scrisori, așa că amână dictarea până după ora patru.

Apoi trebuie să stau până la șase și jumătate sau șapte pentru a dactilografia scrisorile. Știu că are intenții bune, dar este atât de nechibzuit.

CARNEGIE: Da, mulți oameni sunt așa. Nu se gândesc niciodată la ceea ce își doresc ceilalți. Se gândesc doar la ce își doresc ei. Iar acești oameni nu sunt niciodată simpatizați. De exemplu, nu cu mult timp în urmă, luam masa cu niște prieteni. Eram opt în total. Unul dintre ei a dorit să joace ping-pong, dar nimeni altcineva nu era câtuși de puțin interesat de acest joc. Dar credeți că asta l-a deranjat? Nu. A tot insistat până când am mers cu toții să-l urmărim cum joacă ping-pong și sperând în sinea noastră că nu vom mai fi vreodată invitați la o masă la care participă și el.

Prin urmare, dacă vreți să fiți niște persoane simpatizate, regula numărul doi este: „Țineți cont de dorințele celorlalți. Nu insistați să faceți doar ce doriți voi".

În regulă, acum Secretara Numărul Trei. Ce nu vă place la șeful dumneavoastră?

TREI: Îmi place actualul meu șef, domnule Carnegie, dar vreau să vă povestesc despre fostul meu șef. Lucram pentru o mare editură. Mergeam la birou în fiecare duminică și îmi luam liber lunea. Într-o luni, am trecut pe la serviciu să-mi iau ceva de pe birou, iar editorul m-a întrebat dacă nu-i puteam dactilografia patru sau cinci scrisori. Nu era treaba mea, dar am spus: „Da, cu plăcere". Nu

mi-a dictat scrisorile, ci doar mi-a spus ideea principală.

Erau scrisori personale, scrisori către prietenii lui. I-am dus scrisorile în birou său, dar credeți că s-a deranjat să-mi mulțumească pentru timpul răpit din ziua mea liberă? Nu. Doar a citit scrisorile, le-a semnat și mi le-a azvârlit, spunându-mi: „Trimite-le“. Este foarte important în lumea editorială, domnule Carnegie, dar regret să vă spun cât de groaznic îl consider eu. În plus, această întâmplare a avut loc acum șapte sau opt ani și încă sunt supărată.

CARNEGIE: Opt ani mai târziu și încă sunteți supărată pe fostul dumneavoastră șef? Da, știu exact cum vă simțiți. Acum comparați-l pe acest om cu Owen D. Young, președintele consiliului de administrație al companiei General Electric.

Owen D. Young tocmai cobora din vagonul de dormit Pullman în Florida. Avusese o călătorie plăcută și odihnitoare de la New York, iar însoțitorul de tren fusese amabil și atent. Owen D. Young i-a oferit un bacșiș generos, spunându-i: „Aș vrea să pot fi întotdeauna sigur că îmi fac treaba tot atât de bine precum ți-o faci tu“.

A vorbit serios domnul Young când a afirmat aceste cuvinte? Bineînțeles că da.

Nici un om care gestionează probleme atât de complexe și încurcate cum face domnul Young nu poate spera să ajungă atât de aproape de perfecțiune ca acel însoțitor de tren. Cuvintele de apreciere ale domnului Young au făcut patru lucruri. În primul rând, l-au făcut fericit pe însoțitorul de tren. În al doilea rând, deoarece l-au bucurat pe însoțitorul de tren, Owen D. Young a fost mulțumit de sine. În al treilea rând, cuvintele l-au inspirat pe însoțitorul de tren să continue să facă o treabă nemaipomenită. Și în al patrulea rând, m-au impresionat și pe mine atât de mult, încât vi le-am spus și vouă; drept rezultat, sper ca oamenii de pretutindeni să fie impresionați, iar

mâine vor spune câteva cuvinte în plus de apreciere. Așa că, dacă vreți să fiți simpatizați, regula numărul trei este: „Nu uitați să mulțumiți“. Nu vă tratați angajații ca pe niște sclavi.

Și acum, Secretara Numărul Patru. Vreți să ne spuneți ce anume nu vă place la șeful dumneavoastră?

PATRU: Domnule Carnegie, șeful meu se plânge mereu, spunându-le tuturor cât de mult lucrează el, cât de obosit este și cum nimeni nu-i apreciază munca. Trece pe la fiecare dintre noi zicând: „Eu sunt precum gâtul unei sticle. Totul trebuie să pornească de la mine. De ce nimeni nu poate să facă ceva bine măcar o dată? De ce trebuie să mă scoateți din minți?“

CARNEGIE: Acel om este afectat de boala distrugătoare a autocompătimirii. Ar trebui să rețină că există doar patru persoane pe pământ interesate să-i audă necazul – mama, preotul, doctorul și avocatul său. Și mai rețineți că doctorul și avocatul sunt plătiți ca să vă asculte necazurile.

Am discutat ieri cu reverendul Oliver M. Butterfield aici, în New York. Este una dintre cele mai competente autorități din America în materie de căsătorii, studiind ani întregi cauzele destrămării căsniciilor. L-am întrebat pe dr. Butterfield despre această problemă a autocompătimirii, despre complexul sacrificiului și despre a da vina pe toată lumea în afară de tine. L-am mai întrebat cât influențează aceste probleme divorțul. Mi-a spus că autocompătimirea constituie un factor deosebit de important în divorț. Așa că, dacă vreți să fiți simpatizați, regula numărul patru este: „Nu vă mai plângeți de milă și nu vă mai lamentați cu privire la necazurile voastre“.

Urmează Secretara Numărul Cinci. Ce vă displace la șeful dumneavoastră?

CINCI: Ei bine, am un șef îngrozitor, domnule Carnegie. Este atât de încrezut. Nimeni nu-l place.

Întotdeauna vorbește despre cât de important este el.

CARNEGIE: Da, cunosc acest tip de oameni. Crede că joacă golf mai bine decât oricine altcineva. Prinde mai mulți pești și spune povești mai interesante decât toți ceilalți!

CINCI: Da; și este cel mai bun scriitor de materiale publicitare din lume. Chiar l-am auzit odată spunând în public că a avut întotdeauna succes în tot ce a făcut. Îi subestimează constant pe ceilalți și se laudă cu lucruri mărețe pe care le va face.

CARNEGIE: Renumitul filosof sir Francis Bacon spunea, în urmă cu trei sute de ani, că, atunci când un om se îndrăgostește de propria-i persoană, este, în general, o poveste de dragoste pe termen lung. Știți, șeful dumneavoastră îmi amintește de generalul John Pope. În timpul Războiului Civil, Lincoln l-a numit pe generalul Pope să se ocupe de armata de pe râul Potomac. Pope a dat imediat o proclamație către armată, în care se lăuda cu toate victoriile pe care le avusese în vest. Și a insinuat că soldații care se aflau pe râul Potomac erau niște lași. Rețineți, i-a criticat efectiv pe soldații care trebuiau să lupte pentru el, apoi s-a lăudat cu toate lucrurile minunate din domeniul militar pe care urma să le înfăptuiască. A emis atât de multe anunțuri bombastice, încât a fost numit „Proclamația Pope". Ce s-a întâmplat? Ofițerii și oamenii săi îl disprețuiau. Dar acest lucru s-a întâmplat acum mulți ani. Sunt sigur că nu există o afacere în Statele Unite care să nu fi avut la un moment dat propriul conducător „Proclamația Pope", lăudându-se cu minunile pe care urmează să le înfăptuiască. Așa că aceasta este regula numărul cinci: „Dacă vreți ca oamenii să vă placă, nu vă lăudați neîncetat". Dumneavoastră, doamnelor, tocmai ne-ați spus ce trebuie să facă un șef pentru a se înțelege cu secretara lui.

Sper că în această seară nu am lăsat impresia că toate secretarele își antipatizează șefii, deoarece am fost foarte impresionat de numărul secretarelor care au vorbit pe larg despre ceea ce le place la oamenii pentru care lucrează și sper să fac o emisiune pe acest subiect cu altă ocazie.

Iar acum să rezumăm cele cinci idei aduse în discuție de cele cinci secretare cu care tocmai am discutat. Dacă vreți să fiți simpatizați, iată ce trebuie să faceți:

Regula 1

Nu fiți ursuzi. Zâmbiți. Transmiteți bună dispoziție și oamenii se vor bucura când veți veni și le va părea rău când veți pleca.

Regula 2

Țineți cont de dorințele celorlalți. Nu insistați să faceți doar ce vreți dumneavoastră.

Regula 3

Nu considerați că orice dovadă de bunăvoință vi se cuvine. Mulțumiți întotdeauna, iar oamenii vor face tot posibilul să vă îndeplinească cerințele.

Regula 4

Nu vă plângeți de milă și nu vă lamentați despre necazurile dumneavoastră. Amintiți-vă că și alți oameni au necazuri.

Regula 5

Nu exagerați lăudându-vă sau povestindu-le oamenilor despre realizările dumneavoastră extraordinare. Lăsați-i pe ceilalți să descopere ce persoană minunată sunteți.

Aceste reguli de comportament pot părea simpliste, dar este surprinzător cât de rar le respectăm. Gândește-te de câte ori nu ți-ai dus prietena să vadă un film polițist când ea ar fi preferat să meargă la o comedie! Cât de des îți rogi colegii să ia masa cu tine într-un restaurant indian, chiar dacă ei nu sunt înnebuniți după mâncarea

indiană? Îți faci oare timp să le arăți oamenilor cât de recunoscător ești pentru ajutorul lor? Ești oare sincer în aprecieri, sau aștepți pur și simplu ca alții să facă lucrurile pentru tine?

Oare îi încarc pe oameni cu problemele mele? Le povestesc adesea soției sau prietenilor mei despre ce zi proastă am avut sau cât de stupid este șeful meu, ori cât de stresat sunt la serviciu? Majoritatea dintre noi facem astfel de lucruri fără să ne gândim că nu le oferim o experiență pozitivă celor din jurul nostru. După cum sugerează și Dale Carnegie, este mult mai plăcut să fii cu cineva interesat de tine, care zâmbește și este o persoană plăcută.

15

FII ÎNȚELEPT

Un sfat simplu oferit de Dale Carnegie ascultătorilor și cititorilor săi este să fie politicoși atunci când interacționează cu ceilalți. A doua sa regulă de aur pentru a avea succes este următoarea: „Fii drept și sincer în aprecieri".

Este foarte simplu să fii politicos și atent și te ajută să-i câștigi pe ceilalți de partea ta. Nu-i așa că te simți bine când fiica ta îți spune: „Mulțumesc că mi-ai pregătit mâncarea preferată" sau colegul tău de serviciu remarcă: „Arăți minunat astăzi"? Într-una dintre emisiunile sale, Dale Carnegie și-a prezentat ideile după cum urmează:

Nu v-ați dori ca oamenii să vă placă mai mult? Nu ați vrea să aveți mai mulți prieteni? Iar dacă faceți parte din lumea afacerilor, nu v-ar plăcea ca oamenii să străbată kilometri întregi doar pentru că le place să facă afaceri cu dumneavoastră?

Prin urmare, singurul scop al acestui capitol este să vă arate cum puteți realiza aceste lucruri. Pare imposibil, nu? Totuși, am primit zeci de scrisori de la oameni care au rezultate aplicând aceste principii. De exemplu, zilele trecute am primit o scrisoare de la un bărbat din Huntingdon, Pennsylvania, care a avut rezultate uimitoare folosind ideile discutate aici. Numele său este F.H. Drake, iar în câteva momente vom discuta

împreună despre cum a ajuns la acest rezultat. Și cred sincer că oricine, indiferent de profesie, poate profita folosind ideile pe care le-a aplicat domnul Drake. În regulă, îl am alături pe domnul Drake, șeful benzinăriei Atlantic din Huntingdon, Pennsylvania, un orășel cu o populație de 8 500 de locuitori. De când aveți benzinăria, domnule Drake?

DRAKE: De aproximativ un an și jumătate.

CARNEGIE: Cum vă descurcați?

DRAKE: Nu prea bine. Acum trei luni vedeam efectiv cum afacerea mea se duce de râpă.

CARNEGIE: Din ce cauză?

DRAKE: O, sunt mai multe cauze. Benzinăriile au apărut peste tot în jurul meu. Toți reduceau prețurile; și apoi, bineînțeles, iarna este cel mai prost anotimp pentru benzinăriile din orașele mici.

CARNEGIE: Ați făcut demersuri ca să vă dezvoltați afacerea?

DRAKE: Bineînțeles. Am lucrat tot timpul, iar în fiecare săptămână făceam reclamă în ziar. Apoi, când a venit luna ianuarie, m-am speriat.

CARNEGIE: De ce? Ce s-a întâmplat în ianuarie?

DRAKE: În zona în care locuiesc eu, ianuarie este cea mai rea lună din an pentru vânzările de benzină. Majoritatea șoferilor sunt în așteptarea noilor plăcuțe de înmatriculare și, firește, nu sunt nici mulți turiști. Întotdeauna ne așteptăm la o scădere bruscă a prețurilor în ianuarie – o scădere cam de 15%.

CARNEGIE: Când de abia vă descurcați cu cheltuielile, o scădere de 15% poate fi un dezastru. Ce ați făcut ca să depășiți această criză?

DRAKE: Ei bine, domnule Carnegie, într-o seară v-am ascultat emisiunea și am fost atât de interesat, încât mi-am cumpărat cartea *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent*. După aceea, v-am ascultat mereu

emisiunea, iar într-o seară l-am auzit pe băcanul din Staten Island.

CARNEGIE: Vă referiți la Douglas Gregory, băcanul care le-a trimis scrisori clienților săi?

DRAKE: Da. Când am auzit cum a funcționat această idee pentru domnul Gregory, am decis să o aplic și eu în afacerea mea. Așa că am început să scriu scrisori fiecărei persoane care cumpăra benzină sau ulei de la mine.

CARNEGIE: Fiecărei persoane? Dar cum ați făcut rost de numele lor?

DRAKE: În firma mea, cam o treime dintre clienți plătesc cu cardul de credit și le-am luat numele de pe ele; sau am copiat numerele de înmatriculare obținând astfel numele și adresele lor de la Biroul de înmatriculări.

CARNEGIE: Ce scrieți în aceste scrisori?

DRAKE: Le spun tuturor cât de recunoscător le sunt pentru că m-au ajutat în afacere și, credeți-mă, chiar au făcut-o. Le spun că a fost o plăcere să le stau la dispoziție – și chiar a fost. Le mai spun că sper să am din nou această plăcere – și ăsta-i adevărul.

CARNEGIE: Ce s-a întâmplat după ce ați scris aceste scrisori?

DRAKE: Ce s-a întâmplat aproape că mi-a tăiat răsuflarea. Dumnezeule, chiar am fost surprins. Dacă n-aș fi văzut rezultatele cu ochii mei, nu aș fi crezut.

CARNEGIE: Adevărat?

DRAKE: Da. Scriam aceste scrisori cam de două luni, iar oameni din Philadelphia, Pittsburgh, Harrisburgh și Elmira au început să revină în mod regulat la mine pentru a cumpăra benzină și ulei, salutându-mă ca pe un vechi prieten. Mulți dintre ei mi-au spus că scrisoarea mea le dovedea pentru prima oară că cineva îi aprecia suficient încât să le scrie și să le mulțumească. Zilele trecute, a venit cineva din Altoona, Pennsylvania, și mi-a spus: „Am primit scrisoarea dumneavoastră și am vrut

doar să vă salut. Am suficientă benzină să mă întorc acasă, dar faceți-mi plinul".

CARNEGIE: Acum câteva minute, domnul Drake mi-a povestit despre un client care merge săptămânal pentru afaceri la Huntington. Persoana respectivă obișnuia să-și facă plinul în orașul său înainte de a porni la drum, dar acum trece pe lângă 50 de benzinării cu un preț mai bun și cumpără benzină de la domnul Drake. Plătește doi cenți în plus, totul datorită scrisorilor de mulțumire trimise de domnul Drake.

DRAKE: Mai mult decât atât, o persoană din Harrisburgh a venit la benzinăria mea zilele trecute. A văzut că mai avea puțină benzină când se întorsese la Lewistown, care este la 56 de kilometri depărtare, și se temea să nu fie nevoită să oprească pentru alimentare la o altă benzinărie de pe drum. Mi-a spus că a stat cu emoții pe tot parcursul ultimilor kilometri, de teamă ca mașina să nu se oprească înainte să ajungă la benzinăria mea.

CARNEGIE: Și era un străin?

DRAKE: Da, îl mai văzusem doar o singură dată mai înainte.

CARNEGIE: Dacă v-aș fi spus în prima seară când ați ascultat emisiunea mea că veți putea face ca un străin să treacă pe lângă alte 20 de benzinării doar pentru a avea plăcerea să cumpere combustibil de la dumneavoastră – dacă v-aș fi spus că puteați realiza toate acestea cu doar o singură scrisoare de mulțumire –, nu m-ați fi crezut, nu-i așa?

DRAKE: Pur și simplu, nu aș fi crezut așa ceva. Ce s-a întâmplat chiar m-a luat prin surprindere. N-am știut niciodată că pot face astfel de lucruri. Acum totul merge din nou bine.

CARNEGIE: Vă mulțumesc că ați venit tocmai din Huntington, Pennsylvania, ca să ne povestiți cum vă faceți prieteni și deveniți influent.

DRAKE: Mulțumesc, domnule Carnegie – sper ca povestea pe care v-am spus-o să ajute și alte persoane.

CARNEGIE: Dacă vreți să reușiți în afaceri, să vă sporiți veniturile, dacă doriți ca lumea să vă placă, faceți mici lucruri pentru ceilalți și fiți politicos. Charles Schwab mi-a relatat o întâmplare ce ilustrează în mod izbitor importanța politeții. Mi-a povestit cum, într-o după-amiază, lucrătorii unuia dintre cele mai mari magazine din New York discutau între ei atunci când a intrat un client. Afară ploua, iar clienta, o femeie, era udă și nu se simțea în largul ei. A fost vreunul dintre vânzători atent cu ea? Da, un tânăr. Numele său era Alexander Peacock. A întrebat-o cu ce putea s-o ajute și apoi a condus-o spre ușă, a luat o umbrelă și i-a comandat un taxi. Chiar înainte să pornească taxiul, femeia l-a întrebat: „Ai o carte de vizită? Vreau să știu cum te cheamă".

Câteva luni mai târziu, magazinul a primit o comandă pentru un transport masiv de mărfuri către un castel din Scoția. Comanda era însoțită de cererea ca tânărul lucrător, Alexander Peacock, să însoțească transportul spre Scoția. Angajații din magazin erau uimiți. Conducerea a protestat. Angajatul respectiv, au argumentat ei, era unul dintre cei mai tineri vânzători. De ce să nu trimită pe cineva cu experiență? Nu, clientul a refuzat să accepte pe altcineva și astfel tânărul a mers peste Atlantic în Scoția pentru a se ocupa de una dintre cele mai mari comenzi din istoria magazinului.

Femeia necunoscută pe care o condusese până la ușă și o urcase într-un taxi era soția unuia dintre cei mai bogați oameni din lume, Andrew Carnegie. Viața acelui vânzător s-a schimbat datorită unui mic act de politețe. Un simplu act de politețe poate deveni momentul decisiv și pentru cariera dumneavoastră.

Pariez că sunt mii de cititori care spun în acest moment: „Știu că trebuie să fiu mai politicos. Ar

trebui să le mulțumesc oamenilor". Dar doar să fii conștient de acest lucru nu te ajută. E necesar să faci cu adevărat ceva în această privință. Mulți dintre noi trebuie să ne creăm obiceiul de a fi mai politicoși, iar în acest sens, e nevoie de o intenție constantă și de un efort susținut.

Așa că haideți să începem să fim mai politicoși. Să ne facem un obicei din a rosti fraze precum: „Îmi pare rău că vă deranjez"; „M-ați putea ajuta să...?"; „Apreciez amabilitatea dumneavoastră"; „Vă mulțumesc" etc.

Am văzut recent un anunț deasupra unui magazin de țigări din South Bend, Indiana, care spunea următoarele: „Primiți banii înapoi dacă uităm să vă spunem mulțumesc". Atenție, doar un simplu „mulțumesc" spus mecanic nu are nici un efect. Trebuie să vină din inimă. Trebuie să fie autentic. De exemplu, acum câțiva ani locuiam la Paris, unde încercam să învăț arta scrisului. În fiecare dimineață îmi pregăteam micul dejun în cameră. Cumpăram marmeladă de portocale de la o mică băcănie din vecinătate. Când se termina, duceam borcanul înapoi și luam altul. Acest lucru s-a întâmplat acum 18 ani, dar încă îmi mai amintesc bucuria cumpărării acelei marmelade.

Eram întâmpinat cu un entuziasm debordant: „A, domnule! Cum vă simțiți? Cum merge cartea? V-a plăcut marmelada?" Sincer, cred că n-aș fi primit mai multă atenție nici dacă aș fi fost președintele Franței! Micuțul francez și soția lui transformau fiecare întâlnire într-un eveniment important. Mi-au arătat cât de mult apreciau faptul că eram un cumpărător fidel, iar eu eram atât de mulțumit, încât m-aș fi abătut zece străzi din drumul meu pentru a cumpăra de la ei.

În conversația anterioară, invitatul lui Dale Carnegie descrie impactul pe care un gest de politețe l-a avut asupra succesului afacerii sale. Nu a fost un efort foarte mare să le mulțumească clienților pentru bunăvoința lor, dar răsplata a fost

substanțială. Gândește-te la modalitățile prin care ai putea fi mai atent cu ceilalți. Îi zâmbești portarului? Îi mulțumești asistentului de la serviciu pentru că a făcut o treabă bună sau pentru că e mereu punctual? Poate că aceste lucruri sunt normale – dar dacă, de exemplu, asistentul tău întârzie adesea, atunci punctualitatea sa devine o problemă. Tuturor ne place să fim apreciați și să ne simțim valoroși. Puțină politețe și atenție reprezintă o modalitate minunată de a te asigura că cei din jurul tău știu că îi apreciezi. Și, ca bonus, ei se vor purta, la rândul lor, politicos și atent cu tine.

16

GÂNDEȘTE-TE LA CEILALȚI ȘI OFERĂ-LE CEEA CE ÎȘI DORESC

Poți fi apreciat de ceilalți dacă ții cont de dorințele lor și încerci să le îndeplinești. Această metodă vine în continuarea celei prezentate în capitolul anterior – înseamnă mai mult decât a fi politicos și atent cu cei din jur. Înseamnă să ne punem în locul celuilalt și să ne gândim la lucrurile sau comportamentele care ar face-o fericită pe cealaltă persoană, ar ajuta-o să se simtă în largul ei sau i-ar ușura munca.

Într-una dintre emisiunile sale, Dale Carnegie a relatat povestea de succes a lui Charles Walgreen. [Lanțul de farmacii fondat de el funcționează și în prezent; există aproximativ 7 000 de farmacii Walgreen în Statele Unite.] După cum veți vedea, Walgreen a fost un pic diferit. Nu a dat mereu dovadă de calitățile unui om de afaceri de succes, dar întotdeauna s-a gândit la ceilalți și le-a oferit ceea ce își doreau. Carnegie povestește experiența lui Walgreen în cele ce urmează:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! În urmă cu 35 de ani, un tânăr stătea pe malul râului Chicago. Era șomer. Toți banii pe care îi avea însumau patru cenți. „Aici este locul de unde voi lua totul de la capăt“, și-a spus el și a aruncat ultimii săi patru cenți în râu. Astăzi tânărul acela este milionar și se numește Charles R. Walgreen, fondatorul binecunoscutului lanț de farmacii ce-i poartă numele.

Până la 35 de ani, Walgreen pregătea pastile și băuturi acidulate în diverse drogherii din Chicago. Astăzi, la 63 de ani, conduce un lanț de 513 drogherii răspândite în toată țara.

Mi-am petrecut duminica trecută alături de domnul Walgreen la casa sa de la țară. Am zburat de la Chicago la Dixon, Illinois, iar acolo, în aceeași cabană în care a fost găzduit Abe Lincoln, am petrecut ore întregi discutând cu Charlie Walgreen și încercând să aflu cum a reușit în viață.

Am spus mereu în cadrul acestei emisiuni că nu există reguli prestabilite. Iar cariera lui Charles Walgreen este o dovadă grăitoare în acest sens. Mi-a spus că nu a fost niciodată un tip prea ambițios și, cu siguranță, nu a avut vreo viziune a ceea ce urma să se întâmple în viitor.

Domnul Walgreen recunoaște, de asemenea, că nu a muncit niciodată din greu – și nici acum nu o face. Am citit sute de biografii și am intervievat sute de oameni de succes. Știu acum că, în 99% dintre cazuri, persoana care are succes este cea motivată de ambiție și de pasiune pentru muncă. Dar să fim sinceri! Charles Walgreen este excepția de la regulă.

De pildă, nici un om rațional nu le-ar spune celorlalți să se înfurie în activitatea lor. Și totuși, dacă nu s-ar fi înfuriat, probabil că Charles Walgreen nu ar fi ajuns să conducă o afacere de succes. De fapt, furia lui a fost momentul decisiv din întreaga sa viață. Pe vremea aceea lucra într-o drogherie din Chicago – era un tânăr nepăsător și iresponsabil. Într-o zi, a intrat o doamnă și a cerut

un pahar cu apă Vichy. Walgreen a servit-o într-un pahar pe care-l spălase într-o soluție de bicarbonat de sodiu. Dar nu-l clătise suficient și o peliculă de bicarbonat se depusese pe pahar. Clienta a aruncat o singură privire la pahar înainte să se ducă la superiorul lui, care i-a atras atenția angajatului său. Cum a putut să servească clienta într-un pahar murdar?

Sigur că managerul știa de ce era paharul murdar. Dar i-a explicat acest lucru clientei? Nu. A dat vina pe angajatul său, Charles Walgreen. A strigat la el, amenințându-l cu concedierea. Walgreen s-a simțit ofensat: mândria sa fusese rănită. O să-i spună el câteva lucruri. O să-i plătească cu aceeași monedă! Va demisiona!

Imediat ce doamna a plecat, a mers în biroul superiorului său pentru a-i transmite că vrea să demisioneze. Dar șeful lui plecase deja la masă, ceea ce i-a lăsat lui Charlie Walgreen puțin timp de gândire. Și-a spus: „Dacă demisionez acum, lucrul acesta nu-l va afecta pe șeful meu. Sunt un tip atât de mizerabil, încât el o să fie bucuros că-mi dau demisia. Știu ce o să fac. Voi deveni cel mai bun farmacist din Chicago și apoi voi pleca. Atunci o să-i pară rău. Mă va implora să rămân. Dar o să-i spun să se ducă învârtindu-se cu tot cu vechea lui drogherie“. I s-a părut o idee minunată, așa că imediat s-a trezit la viață. A spălat și a lustruit toate paharele. I-a servit cu entuziasm pe clienți. Lucra fără întrerupere de dimineața până seara. Iar la sfârșitul săptămânii, a primit surpriza vieții lui. Șeful i-a spus: „Charlie, nu știu ce s-a întâmplat cu tine, dar cred că ești cel mai bun farmacist din Chicago. O să-ți măresc salariul cu zece dolari pe lună“. Charlie primea lunar doar 35 de dolari. Pe lângă mărirea de salariu, primea ceva chiar mai important. Descoperea acum bucurie în munca lui. Pentru prima oară în viața lui, simțea fiorul unei munci bine făcute. Așa că a decis să rămână în activitatea din drogherie.

Ani mai târziu, când superiorul său a vrut să-și vândă magazinul, i-a oferit lui Charlie Walgreen prima șansă să-l cumpere. Acesta a împrumutat 2 000 de dolari, a făcut plata și a devenit singurul proprietar al drogheriei.

Cu toate acestea, încă nu dădea semne că ar avea vreo ambiție. Este adevărat că studiase nopți la rând pentru a deveni un farmacist autorizat. Și citise foarte mult. De fapt, întotdeauna citise mult. Pe vremea când era doar un copil, devorase autori precum Ruskin, Bacon și Shakespeare. Chiar și acum citește trei cărți deodată: un roman, o biografie și o poveste polițistă clasică.

Pe vremea când conducea prima sa drogherie, mi-a spus Charles Walgreen, nu credea că o să mai dețină și alta. De fapt, primul său magazin îl interesa doar foarte puțin. Majoritatea după-amiezilor le petrecea jucând mingea, iar seara juca biliard. Nu câștiga foarte mult de pe urma primei sale drogherii. Apoi, un prieten, care deținea și el o drogherie, a ajuns la ananghie. A trebuit să-și vândă magazinul și l-a rugat pe Charlie să-l cumpere. Walgreen nu voia acel magazin, dar l-a cumpărat – deoarece dorea să-și ajute prietenul. Și curând a descoperit că, dacă angaja pe cineva să-l ajute, era aproape la fel de ușor să conducă două magazine cum era să conducă unul singur. Mai târziu, a cumpărat a treia și a patra drogherie și a continuat așa până a ajuns să dețină peste 500.

Poate îl fac pe Charlie să pară mai nepăsător decât este în realitate. Adevărul este că inițiativa a fost dintotdeauna principala sa calitate. De exemplu, v-am povestit la începutul acestei emisiuni cum stătea pe malul râului Chicago și și-a aruncat ultimii patru cenți în apă. A doua zi a obținut un post într-o drogherie. Farmacistul i-a spus că dorea pe cineva care vorbea limba germană, iar Charlie nu știa nici un cuvânt în germană. Dar avea inițiativă! I-a spus farmacistului că, dacă îi dădea o șansă, va învăța

germana. Așa că și-a cumpărat un manual de limba germană și își dedica fiecare minut liber studiului. La sfârșitul primei săptămâni vorbea germana atât de bine, încât farmacistul l-a uimit plătindu-i opt dolari pe săptămână, când, de fapt, se înțeleseseră să-i plătească șapte. Un alt secret de-al lui Walgreen este abilitatea sa de a lua în considerare ceea ce își doresc ceilalți. De pildă, când s-a confruntat cu problema conducerii primei sale drogherii, a trecut direct la subiect. „Ce-și doresc oamenii?“, s-a întrebat el. Și a decis că oamenii își doreau trei lucruri: produse bune la un preț rezonabil, comoditate și vânzători prietenoși și politicoși. Pe baza acestor trei lucruri, Charles Walgreen a făcut avere. Walgreen s-a mândrit întotdeauna cu abilitatea sa de a oferi servicii prompte. De exemplu, când un client făcea o comandă prin telefon, Charlie o repeta cu voce tare. De fapt, o repeta pentru ca angajatul său să o poată auzi. Apoi, acesta strângea produsele solicitate și imediat ce avea totul gata alerga spre casa clientului. Între timp, Walgreen își ținea clientul de vorbă la telefon. Discuta despre sănătate, despre copiii acestuia, despre tot felul de lucruri care îl interesau pe client. Deodată, se auzea soneria de la ușa clientului. Acesta spunea: „Scuzați-mă, domnule Walgreen, dar e cineva la ușă“. Această frază îl făcea pe Charlie Walgreen să chicotească, deoarece știa că era angajatul său care îi aducea comanda. Vă puteți imagina ce impresie bună a produs acest lucru?

Nu, Charlie Walgreen nu s-a temut niciodată să încerce lucruri noi. De fapt, cei care scriu despre lumea afacerilor insistă că lui i se datorează dezvoltarea drogheriei așa cum o știm astăzi. Dozatorul de apă, culoarele largi, raioanele bine luminate, toate au apărut ca urmare a inovațiilor lui Charlie Walgreen. A făcut milioane de copii fericiți, pentru că vindea jucării pe tot parcursul anului, nu doar în anumite perioade. Și a

transformat locul demodat în care se serveau băuturile răcoritoare într-un loc plăcut unde se putea lua prânzul – schimbând astfel obiceiurile de prânz ale clasei muncitoare din Statele Unite.

Deși Charles Walgreen este acum șeful celui mai de succes lanț de drogherii, nu a putut obține un rol de mare afacerist la Hollywood, deoarece nu arată ca un om de succes. De fapt, nu este un om de succes. Este fiul unui fermier suedez. Și-a petrecut copilăria la fermă. Și încă arată ca un fermier. Dacă vi l-aș prezenta și v-aș spune că este un fermier care produce lactate, nu v-ați îndoi nici o clipă. Este un om modest, amabil, fără pretenții.

Mi-aș dori să-i puteți vedea biroul din Chicago, ilustrează ce fel de om este. Lucrează într-un birou mic. În ziua când am fost acolo, în șemineu ardea un foc zdravăn. Walgreen își ia în fiecare zi la birou micul său buldog de Boston, iar când am ajuns eu acolo, câinele se juca cu o minge în fața șemineului. Pe perete atârna un afiș cu mottoul care explica în mare parte succesul lui Walgreen: „Doar oamenii buni sunt remarcabili". Credeți că el a pus acest motto acolo? În nici un caz; unul dintre angajații lui i-a adus afișul, l-a înrămat și l-a pus pe perete, fiindcă știa că aceasta era filosofia lui.

Consider că personalitatea lui Charles Walgreen are mult de-a face cu succesul său. Am discutat cu mulți dintre angajații săi. Și când mi-au spus că îl iubesc cu adevărat, am știut că spuneau adevărul. Iar după ce ai petrecut o zi în casa lui Charlie Walgreen, înțelegi de ce. Îl interesează enorm să-i ajute pe ceilalți. „Câștigăm", mi-a spus el, „dacă îi ajutăm pe ceilalți. Dar numai dacă o facem dezinteresat, fără să ne gândim la câștig".

Poate că greșesc, o fac adesea, dar părerea mea este că această frază explică mult mai bine decât orice altceva succesul lui Charlie Walgreen și al afacerii sale. Este atât de important, încât vreau să-l repet: „Câștigăm dacă îi ajutăm pe ceilalți. Dar

numai dacă o facem dezinteresat, fără să ne gândim la câștig“.

Când am plecat, l-am rugat pe Charlie Walgreen să-mi dea un sfat pe care să vi-l transmit. „Nu există reguli pentru a avea succes“, a spus el, „succesul este alcătuit din etape. Asigură-te că-ți faci munca la fel de bine ca oricine altcineva – și chiar mai bine. Apoi fii atent. Fii pregătit pentru șansa ta. Ea va veni. Problema multora este că sunt ca niște jucători de baseball nervoși. Dispută mingea, în loc să aștepte până când ajung în locul unde se află jucătorul care lovește mingea. Sunt prea nerăbdători să câștige meciul, așa că îl pierd“.

Walgreen nu a înțeles doar ceea ce își doreau clienții săi, ci a luat în considerare și dorințele celor cu care lucra. Carnegie relatează că Walgreen era îndrăgit de angajații săi pentru că se gândea și la nevoile lor – de a fi apreciați, prețuiți și să se simtă importanți. Angajații care au încredere că superiorului lor îi pasă de bunăstarea lor vor fi loiali și vor depune eforturi suplimentare când li se va cere – Walgreen a conștientizat că succesul se datorează și unor angajați mulțumiți.

Poate că nu știm întotdeauna ce-și doresc ceilalți, dar de ce să nu întrebăm? Iar când ni se pare că întrebarea este nepotrivită, putem presupune, fără să greșim, că ceilalți își doresc să fie ascultați și apreciați. Începe prin a recunoaște meritele celor din jurul tău, zâmbește-le și ascultă ce au de spus. Când vei ajunge să-i cunoști, îți vei da seama ce își doresc și ce apreciază cel mai mult. Între timp, pui bazele unei relații bune și asiguri o comunicare execelentă.

17

ÎMPĂRTĂȘEȘTE-ȚI IDEILE

Precum am văzut în capitolele precedente, a fi atent la nevoile celor din jur contribuie mult la asigurarea succesului nostru. Un alt mod de a ne direcționa atenția în exterior este să ne gândim la modalitățile prin care să îmbunătățim afacerea angajatorului nostru, fie prin economisirea de bani, de timp sau chiar prin desfășurarea fără incidente a interacțiunii dintre angajați. Oricine conduce o afacere apreciază angajații care își exprimă ideile pentru îmbunătățirea organizației. Chiar dacă ideea noastră nu este adoptată, încercarea de a contribui la succesul afacerii va fi luată în considerare și apreciată de cei cu care lucrăm. În acest fragment din emisiunea lui Dale Carnegie, un proprietar de magazin discută despre dorința sa de a-i angaja pe cei care au și vor să-și împărtășească ideile pentru îmbunătățirea afacerii:

CARNEGIE: L-am invitat în seara aceasta în studio pe domnul Ellis A. Gimbel Jr., director executiv al magazinelor Gimbel din New York și vicepreședinte al lanțului de magazine Gimbel, ce se găsesc în toată țara. Doar în magazinul său din New York, domnul Gimbel are între 3 000 și 4 000 de angajați. Afacerea lui îl pune zilnic în contact

cu mii de oameni. I-am urmărit activitatea și știu că este un maestru al relațiilor interumane, așa că domnul Gimbel va veni la microfon și ne va ajuta să discutăm despre trei idei care vă pot fi de folos în obținerea unui post, în a vă face remarcați la serviciu și în comunicarea eficientă, atât în cadrul afacerilor, cât și acasă.

Domnule Gimbel, în primul rând, ne puteți spune, vă rugăm, ce căutați la oamenii pe care-i angajați?

GIMBEL: Domnule Carnegie, majoritatea angajaților noștri sunt vânzători. Nu ne dorim oameni cu o inteligență sclipitoare în personalul nostru de vânzări, nu insistăm să fie absolvenți de facultate, dar ceea ce ne dorim cu adevărat este să pună suflet în munca lor și să-i facă pe clienți să simtă că este o plăcere să-i servim.

CARNEGIE: Și ce nevoie este de astfel de oameni în vânzări, domnule Gimbel! Să vă povestesc ce mi s-a întâmplat săptămâna trecută. Mă plimbam pe Fifth Avenue, când o cravată dintr-o vitrină mi-a atras atenția. Am intrat în magazin ca să o cumpăr. Câțiva vânzători stăteau degeaba, dar nici unul nu m-a salutat la intrare.

Am mers cam până la jumătatea magazinului, unde am întâlnit doi vânzători stând de vorbă relaxați în fotolii. A trebuit să ajung până în fața lor înainte ca măcar să mă privească. Apoi, unul dintre ei m-a întrebat plictisit ce voiam; i-am spus că doream o cravată albastră precum cea expusă în vitrină. Credeți că s-a oferit să mi-o aducă? Nu. A privit spre partea din spate a magazinului și a strigat: „George!“ Evident, George era ocupat, drept care, cu un aer resemnat, tipul a binevoit să mă servească. A arătat spre o cutie cu cravate și a întrebat: „Vedeți vreuna pe care să o doriți?“ Am găsit una, iar el a plecat cu ea, cu un aer plictisit și indiferent, și i-a luat atât de mult să o împacheteze, încât a trebuit să-i spun că mă grăbeam. În sfârșit, mi-a înmânat pachetul cu o expresie visătoare de

parcă se gândea la întâlnirea pe care urma să o aibă în seara aceea, lăsându-mă să plec fără măcar să-mi mulțumească, căci eram un client fidel al magazinului. Și, atenție, asta s-a întâmplat într-un magazin de pe Fifth Avenue – una dintre cele mai exclusiviste străzi pentru cumpărături din lume. Pare incredibil ca, într-o metropolă ca New Yorkul, unde sute de mii de oameni sunt șomeri, să fie dificil să găsești vânzători care să acorde atenție clienților, astfel încât să-i facă să revină la acel magazin.

GIMBEL: Da, domnule Carnegie, ce bine ar fi dacă oamenii și-ar da seama cât de mult înseamnă politețea pentru noi toți și cât de repede ar putea reuși dacă ar face tot ce le stă în putință ca să fie politicoși.

CARNEGIE: Am menționat săptămâna trecută în cadrul acestei emisiuni faptul că există 21 de milioane de tineri în această țară cu vârste cuprinse între 16 și 25 de ani. Mulți dintre ei sunt șomeri și se întreabă cum pot porni cu dreptul în viață. Una dintre cele mai bune căi pentru a avea un început bun în afaceri este să devii vânzător. Așa am început și eu după ce am absolvit facultatea. Domnule Gimbel, credeți că domeniul este supraaglomerat?

GIMBEL: Este supraaglomerat cu incompetenți, domnule Carnegie. Nu a fost și nu va fi niciodată supraaglomerat cu oamenii potriviți.

CARNEGIE: Da, firmele caută întotdeauna vânzători care să obțină comenzi – comenzi ce vor face ca fabricile să funcționeze în continuare. Vânzătorii buni sunt căutați indiferent dacă economia merge bine sau nu. De exemplu, Harold Sigmund, președintele Afta Solvents Corporation, de aici, din New York, mi-a spus că dă anunțuri în ziarele de duminică, prin care caută vânzători, iar cele mai mari agenții de forță de muncă îi trimit oameni care vor să devină vânzători. El le oferă celor capabili câte un cont din care pot retrage bani

pe bază de comision – și totuși îi este foarte greu să găsească oameni inteligenți, îngrijiți, cu bun-simț și entuziasm, care să îi contacteze pe clienți opt ore pe zi, săptămână de săptămână. Aceasta este prima idee pe care dorim să o aducem în discuție în seara aceasta. Vouă, celor care vă întrebați cum să porniți la drum într-o afacere, vă sugerez să încercați vânzările. Rețineți, este nevoie de perseverență. De personalitate. De încredere în forțele proprii și de muncă asiduă. Dar recompensele sunt mari pentru aceia dintre voi care vor să intre în acest joc. Domeniul acesta nu este destinat doar persoanelor tinere. Discutam săptămâna trecută cu domnul E.H. Little de la Colgate, șeful companiei care sponsorizează această emisiune, care îmi spunea că, în 1917, avea un grup de tineri care vindeau produsele companiei Colgate. Apoi a izbucnit războiul și mulți dintre vânzătorii săi s-au înrolat în armată, așa că a fost nevoit să angajeze vânzători de 40, 50 de ani, iar aceștia, deși erau mai în vârstă, s-au dovedit a fi unii dintre cei mai buni angajați pe care i-a avut vreodată.

GIMBEL: Domnule Carnegie, adesea descoperim în multe dintre raioanele noastre că o persoană cu experiență are un avantaj sigur. De exemplu, dacă un client dorește să cumpere o haină de blană sau mobilă, ori un covor, acesta preferă să fie servit de un vânzător cu experiență și pregătit. Una dintre cele mai importante lecții învățate este că mulți tineri pot distruge o afacere... la fel și cei mai în vârstă.

Fiecare firmă, indiferent de dimensiunea ei, ar trebui să aibă atât angajați tineri, cât și mai experimentați.

CARNEGIE: În regulă, acum să trecem la cel de-al doilea aspect. Tinerii și persoanele cu experiență trebuie să colaboreze pentru progresul amândurora. Și să nu credeți că această idee se aplică numai în afaceri – se aplică și acasă, în

familie. Tinerii au energie, idei și ambiția de a progresa, dar vor scăpa de o mulțime de griji și dezamăgiri dacă vor asculta sfatul celor mai în vârstă. Iar aceștia pot profita la rândul lor dacă se lasă stimulați de deschiderea și îndrăzneala tinerilor. Domnule Gimbel, căutați atât vânzători plini de entuziasm și inițiativă, cât și un echilibru corespunzător între cei mai în vârstă și tineri în organizația dumneavoastră. Ce altceva mai căutați, în calitate de patron, atunci când angajați oameni?

GIMBLE: Oameni cu idei – și vă veți bucura să aflați că unele dintre ideile noastre cele mai bune vin de la oamenii angajați în posturi relativ neînsemnate. De exemplu, aveam un portar care avea grijă de incineratorul de la al treilea subsol. Într-o zi, a venit la mine și mi-a spus: „Mă întreb dacă vă dați seama câte materiale aruncați, care ar putea fi refolosite!“ L-am întrebat: „Ce vrei să spui?“ Iar el mi-a răspuns: „Știu că aceste obiecte vechi și ruginite nu arată cine știe ce. Sunt aruncate acolo, jos, pentru că și-au pierdut luciul și sunt ușor îndoite, dar nu există oare vreo modalitate de a fi reparate? Dacă puneți un om acolo, jos, să urmărească ce intră în incinerator, ați economisi o mulțime de bani“. I-am răspuns: „În regulă, este o idee bună. Te-ai gândit la ea, așa că vei fi promovat. Preiei acest post“.

CARNEGIE: Prin urmare, acel portar, pentru că îi păsa de munca lui și fiind foarte atent, a câștigat o mărire de salariu și o promovare, făcând astfel compania să economisească sute de dolari.

GIMBEL: Așa este. Iată un alt exemplu despre un angajat cu idei. Aveam o tânără care lucra pe postul de copywriter în departamentul de publicitate. A venit la noi să se plângă că breteaua de la geantă îi tot aluneca de pe umeri când trebuia să se agațe de barele de susținere din metrou, unde era, de altfel, foarte aglomerat. A mai adăugat că, dacă asta i se întâmpla ei, probabil se întâmpla tuturor femeilor. Așadar, cu ajutorul unui

producător, am modificat bretelele, astfel încât acest impediment să fie depășit. Le-am făcut reclamă în toată țara și s-au vândut cu miile.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, iată al treilea aspect pe care îl vom discuta în seara aceasta. Toți angajatorii caută persoane vigilente, ca să descopere noi căi și mijloace de îmbunătățire a afacerii. Iar aceste persoane – care au idei – sunt primele care primesc o mărire de salariu sau o promovare. Așa că de ce să nu vă interesați dacă nu există vreo modalitate prin care să economisiți timp sau bani pentru compania în care lucrați ori să contribuiți la eficientizarea organizației voastre?

Domnule Gimbel, apreciez faptul că m-ați ajutat să ofer ascultătorilor niște sugestii practice privind modul în care pot avansa și se pot perfecționa în cariera lor.

Atunci când lucrezi într-un post, capeți o experiență directă despre modul în care poți să fii mai eficient sau despre cum poate angajatorul tău să economisească bani. Acest tip de informație este neprețuită pentru un angajator – împărtășirea observațiilor într-o manieră obiectivă (nu ipocrită sau de infatuare) este foarte apreciată. Este o ocazie să îți exprimi opinia! Poți (sau nu) să primești ceva concret pentru sugestia ta, dar, după cum am menționat mai sus, cei din jurul tău vor fi conștienți de faptul că, pentru tine, interesele organizației sunt importante. În ceea ce te privește, vei deveni o persoană de încredere și se vor bucura că faci parte din echipa lor.

Reține, ideea ta nu trebuie să fie una inovatoare. Dacă, de exemplu, îți amintești vreo modalitate de a economisi energie la birou, pe care ai folosit-o la fostul angajator, nu o ține doar pentru tine la noul loc de muncă.

18

SINGURA CALE DE A CÂȘTIGA ÎNTR-O DISPUTĂ ESTE SĂ O EVIȚI

Mai mult ca sigur știi pe cineva care este tot timpul în defensivă. Acest mod de abordare a interacțiunii „funcționează“ în măsura în care persoana respectivă se simte puternică sau domină într-o relație. Dar o persoană care se opune veșnic nu va lega prea multe relații. Nimeni nu-și dorește să lucreze cu cineva combativ.

Vei avea mai mult de câștigat dacă ești atent la ceilalți, decât fiind arțăgos. Ideile lui Dale Carnegie privind această problemă sunt edificatoare:

CARNEGIE: Ați câștigat vreodată vreo dispută? De ani de zile am încercat să câștig o dispută. M-am născut în Missouri. Trebuia să mă fac remarcat. În facultate, specializarea mea a fost dezbaterea și mi-e rușine să mărturisesc că m-am gândit serios să scriu o carte despre cum să învingi într-o dispută. Dar acum am ajuns la concluzia că, în 99% dintre cazuri, la final, fiecare este convins că are dreptate. Nu poți învinge într-o dispută, fiindcă

dacă pierzi, pierzi, însă dacă câștigi, poți spune că ai pierdut, deoarece ai triumfat asupra celeilalte persoane și ai făcut-o să se simtă neînsemnată.

O persoană convinsă de un lucru împotriva voinței sale își păstrează de fapt aceeași opinie.

Așa că una dintre cele mai importante reguli atunci când interacționați cu oamenii este următoarea: nu-i spuneți niciodată unei persoane că nu are dreptate. Rețineți că singura cale de a învinge într-o dispută este să o evitați.

Lângă mine, în studio, se află o persoană care, din dorința de a convinge pe cineva cu argumente logice, a intrat în tot felul de necazuri. Archie Danos, din New York, este proprietarul și, totodată, administratorul unor mari clădiri de apartamente. Îți plăcea să intri în dispute, nu-i așa, Archie?

DANOS: Da, Dale, m-am născut în Texas, iar când am venit în est, am intrat în New York ca o furtună. Credeam că voi uimi pe toată lumea. Nu acceptam nici o critică din partea nimănui. Nu am admis niciodată că un chiriaș dintr-unul dintre apartamentele noastre are vreun motiv să se plângă. I-am contrazis și m-am certat cu chiriașii de fiecare dată. Am câștigat disputele, dar nu și în afaceri. Nu am uimit pe toată lumea, ci toți m-au uimit pe mine.

CARNEGIE: Mai exact, cum te certai cu chiriașii, Archie?

DANOS: Ei, am avut o chiriașă care tot timpul găsea câte un cusur, tot timpul avea ceva de reclamat. În final, a refuzat să plătească chiria. Așa că i-am făcut o vizită...

CARNEGIE: Avem doi actori în studio care vor juca o mică scenetă care vă va demonstra greșelile făcute de Archie Danos în legătură cu această chiriașă.

Ne aflăm în fața ușii apartamentului și sună soneria.

DNA PETERSON: Ah, dumneavoastră sunteți, domnule Danos.

DANOS: Bună ziua, doamnă Peterson! Am venit să aflu care mai este problema acum.

DNA PETERSON: Care este problema? O să vă arăt! Uitați-vă la pervazul ferestrei! Vopseaua se cojește! Este o rușine! Nici un ajutor! Nici o atenție! Tot ce vă interesează este să vă încasați chiria!

DANOS: Sigur că se cojește. De ce nu s-ar coji? Ați frecat pervazul cu săpun și apă. Nici o vopsea din lume nu ar rezista.

DNA PETERSON: Dar se murdărește! Trebuie frecat!

DANOS: Asta nu depinde de noi. Nu răspundem de pagubele produse de chiriași după ce aceștia s-au mutat în apartament.

DNA PETERSON: Bănuiesc că nu răspundeți nici de căldură sau de apa caldă! Nu am niciodată apă fierbinte după miezul nopții, iar caloriferele sunt bocnă după ora 11 noaptea!

DANOS: Ciudat. Nici unul dintre ceilalți chiriași nu s-a plâns. Probabil că închideți caloriferele în timpul zilei și uitați să le deschideți. Sigur că se răcesc. Și este suficientă apă caldă noaptea, dacă lăsați robinetul să curgă destul de mult timp. Și de ce vă plângeți de vecinii de deasupra?

DNA PETERSON: Ori pleacă ei, ori plec eu. Femeia de deasupra se plimbă toată noaptea, bocănind cu tocurile pe parchet! Mă înnebunește!

DANOS: Doar nu vă așteptați să le spun oamenilor că nu au voie să umble prin propria casă.

DNA PETERSON: Dar vă spun că nu pot dormi! Sunt în pragul unei căderi nervoase!

DANOS: Ascultați-mă, doamnă Peterson. Sunt 86 de chiriași în această clădire, iar noi nu putem administra clădirea doar pentru un singur chiriaș, este o clădire de apartamente... ar trebui să vă

așteptați la puțin zgomot. Dacă vreți ca lucrurile să fie așa cum doriți, de ce nu vă cumpărați o casă? Acum să trecem la problema chiriei, plata a depășit termenul.

DNA PETERSON: Chirie! Chirie! Iar ați început? Eu vreau servicii. Nu pot să dorm și dumneavoastră îmi spuneți de chirie! Ei bine, n-o să primiți nici un cent din chirie până când nu voi fi tratată cum trebuie! Nici un sfanț! Refuz să plătesc.

DANOS: A, deci nu veți plăti chiria? Vă reamintesc, doamnă Peterson, că atunci când v-ați mutat în acest apartament ați semnat un contract de închiriere. Dacă nu primesc chiria în două zile, voi întreprinde măsurile legale pentru a vă evacua...

CARNEGIE: Ei, chiar i-ai zis câteva, Archie. Dar ai primit chiria?

DANOS: Nu, Dale, nu am primit-o. Dar chiar în acea perioadă mi-a căzut în mână o carte cu titlul *Secretele succesului. Cum să-ți faci prieteni și să devii influent*, care m-a făcut să cred că era ceva în neregulă cu mine, nu cu chiriașii. Așa că am venit la tine. Îți amintești ce mi-ai spus?

CARNEGIE: Da, Archie, ți-am spus că poți să mori de foame câștigând disputele din afaceri. Oamenii nu vor să le dovedești că au greșit – vor să fie ascultați, să găsească înțelegere pentru reclamațiile și punctele lor de vedere.

DANOS: Da, ai perfectă dreptate. Așa că am mers să o văd din nou pe doamna Peterson. Dar, de data asta, am fost puțin mai rațional. Nu m-am certat cu ea.

CARNEGIE: Bun. Actorii prezenți aici vă vor arăta cum s-a descurcat Archie cu doamna Peterson după ce a învățat câte ceva despre arta minunată de a te comporta cu oamenii.

[Soneria sună, ușa se deschide]

DANOS: Bună dimineața, doamnă Peterson!

DNA PETERSON: Ah, iarăși dumneavoastră? Fiți atent, vreau să vă mai spun o dată...

DANOS: Nu vă învinovățesc nici o secundă că ați fost furioasă. Aveați motive să vă plângeți.

DNA PETERSON: Sigur că aveam!

DANOS: Aceasta este casa dumneavoastră, doamnă Peterson. Plătiți mulți bani ca să locuiți aici și dorim să vă facem șederea cât mai plăcută și mai confortabilă.

DNA PETERSON: Evident că nu a fost plăcută și confortabilă până acum!

DANOS: În privința acelui pervaz – o să-l vopsim din nou și-i vom da și cu un strat gros de ceară. Pot trimite mâine pe cineva să-l facă?

DNA PETERSON: Mâine? Să văd. Da. Mâine e perfect.

DANOS: Am vorbit și cu vecinii de deasupra. Doamna care locuiește acolo este bolnavă și, de fapt, auziți pașii asistentei medicale. Am rugat-o să nu se supere și să poarte pantofi cu tocuri din cauciuc. Nu și-a dat seama că făcea zgomot.

DNA PETERSON: O, e cineva bolnav? Îmi pare rău că m-am plâns.

DANOS: Mai aveți probleme cu apa caldă?

DNA PETERSON: Apa caldă? Ah... ăăă... nu, domnule Danos. De fapt, ați avut dreptate în această privință. Este suficientă apă caldă – doar că nu o lăsam eu destul de mult timp să curgă.

DANOS: Vă mai pot ajuta cu ceva?

DNA PETERSON: În acest moment, nu, domnule Danos.

DANOS: Dacă aveți nevoie de ceva, vă rog să mă sunați direct pe mine. Nu vrem să fiți doar mulțumită, ci și fericită că locuiți aici.

DNA PETERSON: Vă mulțumesc, domnule Danos.

CARNEGIE: Ei, da, asta a fost cu adevărat o schimbare, Archie. Felicitări! Nu te-ai certat. Ai văzut lucrurile din perspectiva ei. I-ai câștigat

bunăvoința. Și n-ai făcut nici o mențiune despre chirie. Spune-mi, ai primit-o?

DANOS: Dacă am primit-o? A sosit a doua zi dimineață! Asta s-a întâmplat acum un an. Doamna Peterson încă este unul dintre chiriașii noștri cei mai buni și de atunci n-am mai primit nici o reclamație din partea ei.

CARNEGIE: Vreau să-ți mulțumesc, Archie, pentru că ai venit să ne povestești cum ai descoperit cât de mult plătești ca să câștigi o dispută.

Într-o altă emisiune, Carnegie a explicat ce înseamnă să fii certăreț:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! Avem în studio, în această seară, un tânăr pe nume John Johnstone. După ce a ascultat emisiunea, domnul Johnstone ne-a scris că, dacă nu învață cum să se înțeleagă cu angajații din biroul său, se teme că va fi concediat. Are doar 20 de ani; dar dacă nu-și schimbă obiceiurile, s-ar putea trezi fără prieteni, fără bani, fără slujbă și fără vreo speranță de a se angaja. Domnule Johnstone, lucrați în publicitate, nu?

JOHNSTONE: Da, domnule Carnegie, ajut la conceperea reclamelor și fac machetarea.

CARNEGIE: Când am vorbit cu dumneavoastră zilele trecute, mi-ați povestit despre o scenă tipică din biroul dumneavoastră. Iar pentru a-i face pe ascultători să înțeleagă mai bine ce s-a întâmplat, i-am rugat pe actorii noștri prezenți în studio să reconstituie scena respectivă.

Să ne imaginăm că suntem în biroul unei agenții de publicitate. Domnul Johnstone și domnul Roberts, o altă persoană care se ocupă de machetare, stau în picioare și se uită pe fereastră.

JOHNSTONE: Ascultă-mă pe mine, bătrânul Wetherby este doar un îngâmfat. Știe să-și conducă

afacerea la fel de bine ca băiatul de serviciu. Mă mir că încă mai avem contracte.

ROBERTS: Cred că ne descurcăm destul de bine.

JOHNSTONE: Destul de bine? Aș putea să iau această afacere și să o pun pe picioare pornind de la zero. Locul ăsta are nevoie de energie, de o minte proaspătă și de clienți noi.

ROBERTS: Haide mai bine să ne apucăm de reclamele pentru ziarul de mâine. Să facem reclama lui Thompson mai întâi.

JOHNSTONE: Reclama lui Thompson mai întâi. Ești nebun? A lui Monroe e mai importantă.

ROBERTS: Dar Thompson are o campanie specială.

JOHNSTONE [ridicând vocea]: Și ce? Câștigăm de două ori mai mulți bani din contractul cu Monroe.

ROBERTS: Ascultă, avem două treburi urgente. Nu putem sta să ne certăm.

JOHNSTONE: Nu mă cert cu tine. Pur și simplu, îți expun datele problemei. Știi câți bani primim de la Monroe într-un an?

ROBERTS: Nu știu și nici nu-mi pasă. Trebuie să începem. Sau o să ne certăm toată noaptea?

JOHNSTONE: Fac pariu că mă pot ocupa de contractul cu Thompson. L-aș putea determina să ne dubleze sumele alocate.

ROBERTS: Hei, ia-o încet. Șeful stă acolo, lângă dozatorul de apă, și sunt sigur că a auzit tot ce ai spus.

JOHNSTONE: Da? Grozav!

ȘEFUL [se aude o voce impunătoare departe de microfon]: Johnstone! Aș vrea să vii în biroul meu imediat.

JOHNSTONE [supus]: Da, domnule Wetherby. Vin imediat, domnule.

CARNEGIE: Se pare că v-ați băgat singur într-o situație neplăcută, domnule Johnstone. Ce s-a

întâmplat?

JOHNSTONE: M-a certat pentru că discutam în contradictoriu, în loc să-mi văd de treburile mele. Iar o săptămână mai târziu, m-a concediat.

CARNEGIE: Discutați adesea în contradictoriu în timpul orelor de lucru?

JOHNSTONE: Încercam să nu o fac. Dar când știi că ai dreptate și celălalt nu are, trebuie să spui ceva.

CARNEGIE: Ce vă face să fiți atât de sigur că aveți dreptate întotdeauna?

JOHNSTONE: Citesc foarte mult. Am o enciclopedie acasă numită *Biblioteca lui Lincoln* și, când avem o dispută la serviciu, dovedesc că am dreptate cu ajutorul cărții.

CARNEGIE: Vreți să spuneți că ați adus efectiv cartea la birou?

JOHNSTONE: Bineînțeles că am adus-o.

CARNEGIE: Nu credeți că acest lucru le stârnește antipatia colegilor față de dumneavoastră?

JOHNSTONE: Încerc să mă abțin, dar nu pot. Când aud pe cineva făcând o afirmație care știu că este greșită, mă enervez rău.

CARNEGIE: Măi să fie. Așadar, considerați că intră în atribuțiunile dumneavoastră să îi corectați pe toți ceilalți. Ei bine, să vă spun drept, îmi amintiți de mine acum 20 de ani. Sunt din Missouri. M-am născut acolo. Mi-am petrecut primii 20 de ani de viață acolo și a trebuit să mă impun. Mă certam până nu mai puteam. De fapt, am făcut exact ca dumneavoastră. Am adus cărți și le-am dovedit oamenilor că greșeau în totalitate, iar eu aveam toată dreptatea din lume. Dar unde m-a dus asta? Am câștigat dispute, dar am pierdut prieteni. Știți, domnule Johnstone, în tinerețea lui, Benjamin Franklin era exact ca dumneavoastră. Discuta aprins și în contradictoriu. Îi contrazicea pe toți cei care nu erau de acord cu el. Într-o zi, un vechi prieten l-a luat deoparte și i-a spus cam așa:

„Uite, Ben, ești un om inteligent. Dar îți dai seama că lași impresia că le știi pe toate? Nimeni nu-ți poate spune ceva. Dacă cineva te contrazice, crezi că nu are deloc dreptate. Nu o să ai mulți prieteni și nici nu o să ajungi departe în viață până când nu o să-ți schimbi obiceiurile“.

A fost o lecție importantă pentru Benjamin Franklin. A încetat imediat să mai discute în contradictoriu. De fapt, a devenit atât de abil și diplomat, încât, mai târziu, a fost numit ambasadorul Americii în Franța și, spune el în autobiografia sa, succesul lui în viață se datora în mare măsură lecției pe care o învățase de la bătrânul său prieten.

JOHNSTONE: Dar ce mă sfătuiți să fac?

CARNEGIE: V-aș sfătui să nu mai discutați în contradictoriu. Nimănui nu-i place să i se spună că nu are dreptate. Iată un sfat chiar de la Benjamin Franklin, care spunea: „Dacă te cerți, discuți aprins sau contrazici, s-ar putea să câștigi uneori o victorie, dar va fi o victorie pustie, deoarece ai pierdut simpatia celeilalte persoane“.

Rețineți, nimănui nu-i place să i se spună că nu are dreptate.

Data următoare când auziți pe cineva afirmând un neadevăr, încercați să nu spuneți nimic. Nici măcar un singur cuvânt. Apoi, dacă încă mai sunteți furioși, așteptați până ajungeți acasă și scrieți-i o scrisoare. Folosiți cele mai dure cuvinte. Lăsați-o deoparte timp de trei zile înainte să o expediați. Dacă procedați astfel, probabil n-o s-o mai trimiteți. Fiindcă, pe măsură ce trece timpul, domnule Johnstone, veți descoperi că certurile vă vor costa prețul pe care tocmai l-ați plătit – slujba.

„Singura cale“, spunea Dale Carnegie, „de a obține cel mai bun lucru dintr-o dispută este să o evitați“. Exemplele de mai sus arată că este mai util să fii de acord decât să fii ostil sau insistent.

Gândește-te la un moment când ai intrat într-o dispută cu cineva. Cum te-ai simțit când discuția s-a terminat? Ai fost fericit că ai „câștigat“ disputa? Ai fost supărat sau jenat că ai „pierdut-o“? După cum spune și Dale Carnegie, nu există nici un „învingător“ real la finalul disputei. Ambele persoane se simt prost. (Și dacă te gândești: „Sunt bucuros când câștig într-o dispută, deoarece înseamnă că am stabilit că am dreptate“, întreabă-te dacă acest lucru este realmente adevărat. Este bine să fii convins că numai tu ai dreptate? Este bine „să pui pe cineva la locul lui?“ Dacă da, cât timp durează acest sentiment? Ți se pare că ai ajuns la o înțelegere, de pe urma căreia să ai o bună colaborare cu persoana respectivă în viitor?)

Încearcă un nou mod de abordare a discuției data viitoare când te afli într-un conflict. Vei descoperi că rareori își mai păstrează și celelalte persoane poziția agresivă, dacă tu renunți la a ta. În loc să-i spui celeilalte persoane că nu are dreptate sau să-i arăți că logica acesteia este defectuoasă, încearcă să vezi problema din cealaltă perspectivă. Nu-ți repeta la nesfârșit punctul de vedere, de parcă ar fi unicul „adevăr“. Recunoaște doar că și logica celeilalte persoane este întemeiată. Dacă nu poți spune „Ai dreptate“, deoarece ești sigur că persoana respectivă nu are dreptate și nu vrei să recunoști că punctul ei de vedere este corect (de exemplu, un accident minor deoarece nu ai fost atent când conduceai), acest lucru nu înseamnă că trebuie să intri într-o dispută. Poți spune, în schimb: „Nu sunt de acord, dar înțeleg că dumneavoastră credeți“ sau chiar „Să cădem de acord că nu suntem de acord în această privință“. Poate că ultima frază este puțin exagerată, dar mai bine să fii repetitiv decât agresiv.

19

STABILEȘTE RELAȚII BUNE CU CEILALȚI

O cale sigură de a stabili relații bune cu ceilalți este să le arătăm că ne pasă de ei cu adevărat. Dale Carnegie și-a îndemnat cititorii și ascultătorii să manifeste interes față de ceilalți pentru a avea succes. O metodă foarte lăudată este să ne străduim să ținem minte numele persoanelor cu care ne întâlnim. O altă metodă este să intrăm în discuție cu cei care ni se adresează. Urmează câteva fragmente din emisiunile sale în care sunt prezentate aceste idei:

CARNEGIE: Nu v-ați dori să aflați cum să deveniți o persoană îndrăgită și să vă măriți șansele de succes reținând numele persoanelor cu care intrați în contact? Chiar ați dori? Bine, dacă e așa, ați ales emisiunea potrivită. Tocmai despre asta vom discuta în următorul nostru interviu.

Rețineți, numele cuiva este pentru persoana respectivă cel mai dulce sunet în orice limbă ar fi rostit. Puține complimente sunt mai eficiente decât să reții numele unei persoane și să-l folosești adesea într-o conversație.

Să vă dau un exemplu. Cu puțin timp în urmă, am participat la o petrecere într-un club. Am remarcat acolo o tânără extrem de simpatizată și

am rugat-o să-mi spună care este secretul ei. „Este foarte simplu“, mi-a răspuns, „Când sunt prezentată unui tânăr, mă străduiesc să-i rețin numele. Am mare grijă să-l înțeleg corect și în timpul dansului mă adresez rostindu-i numele. Când mă invită la următorul dans, îi spun din nou pe nume. Asta înseamnă că m-a interesat destul de mult încât să-mi amintesc cum îl cheamă. Acesta este secretul meu“, mi-a spus tânăra.

Această tânără folosea unul dintre cele mai vechi secrete ale popularității – un secret care joacă un rol la fel de important în afaceri, dar și în viața socială. Este secretul pe care îl putem folosi chiar de mâine pentru ne face prieteni și a deveni influenți.

Pentru a exemplifica cele spuse, am adus în seara asta în studio un domn care a avut un succes remarcabil în afaceri, în mare parte datorită capacității sale de a reține numele. Se numește John L. Horgan și de 20 de ani este administrator de hoteluri. Oricât de incredibil ar părea, John L. Horgan își poate aminti numele a aproximativ o jumătate de milion de persoane. S-au scris zeci de articole în ziare și în reviste despre uimitoarea sa memorie, iar Ripley l-a folosit într-unul dintre desenele sale animate „Crezi sau nu“.

Domnule Horgan, cum v-ați dezvoltat această capacitate uimitoare de a memora numele?

HORGAN: Domnule Carnegie, aveți în cartea dumneavoastră un capitol despre importanța reținerii numelor.

Este o lecție pe care am învățat-o la începutul carierei mele. Când mi-am început cariera în afaceri lucram cu un funcționar care avea o memorie slabă, nu putea să-și amintească nici măcar numele persoanei cu care se întâlnise în acea zi, dar își făcuse o regulă din a saluta fiecare oaspete pe nume – și mă ținea pe lângă el pentru a memora numele în locul lui.

Așadar, am decis că una dintre cele mai bune modalități de a reuși mai repede în domeniul hotelier ar fi să mă specializez în memorarea numelor.

CARNEGIE: Și v-a ajutat acest lucru?

HORGAN: Domnule Carnegie, cred că 75% din succesul pe care l-am avut se datorează acestei abilități. De fapt, acest talent de a reține numele persoanelor a constituit momentul decisiv din carieră. Am obținut primul meu post, acela de manager al unui hotel important.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, domnul Horgan mi-a spus această poveste recent și constituie un exemplu uimitor privind importanța reținerii numelor, încât aș dori ca actorii noștri prezenți aici să joace o scenetă pentru dumneavoastră. Iată locul acțiunii: ne aflăm în holul hotelului Statler din Cleveland, Ohio. Domnule Horgan, dacă luați loc acolo, unul dintre actori va juca rolul dumneavoastră. Sunteți în hol. Prin ușa batantă intră un tânăr distins – vă îndreptați spre el și îl salutați. Rețineți că acum intrăm în holul hotelului.

HORGAN: Bună ziua, domnule Nicola, ne face mare plăcere că stați în hotelul nostru, domnule Nicola.

NICOLA: Ah, ăăă, bună ziua. Dar cum de mi-ați știut numele? Nu am mai fost niciodată în acest hotel.

HORGAN: Sunteți domnul F.F. Nicola din Pittsburgh. Îmi amintesc de dumneavoastră de la Union Club, din 1907.

NICOLA: Asta s-a întâmplat în urmă cu doisprezece ani. Este uimitor. V-ați amintit numele meu după doisprezece ani. Erați membru al Union Club?

HORGAN: Nu. De fapt, eram unul dintre casieri.

NICOLA: Și v-ați amintit de mine după doisprezece ani.

HORGAN: V-am recunoscut aproape din secunda în care ați intrat, domnule Nicola.
NICOLA: Măi să fie; și ce faceți aici?
HORGAN: Sunt director asociat al acestui hotel.
NICOLA: Director asociat? Cum vă numiți?
HORGAN: John L. Horgan.
NICOLA: Să dăm mâna, domnule Horgan. Mă bucur foarte mult să vă cunosc. Cred că sunteți exact persoana pe care o caut.
HORGAN: Pe care o căutați?
NICOLA: Da, sunt președintele Hotelului Schenley din Pittsburgh.
HORGAN: Da, știu, domnule Nicola. De fapt, mi-am început cariera în domeniul hotelier la Schenley. Mă ocupam de verificarea alimentelor în bucătărie.
NICOLA: Hm. Ați început ca verificator. Ei, v-ar plăcea să vă întoarceți acolo în calitate de director?
HORGAN: Director? La Schenley?
NICOLA: Exact. Dacă vă amintiți jumătate din numele tuturor oaspeților de la Schenley la fel cum v-ați amintit și numele meu, sunteți exact omul pe care vreau să-l angajez acolo. Lucrez de mulți ani în domeniul afacerilor, domnule Horgan, și am descoperit imensa importanță a reținerii numelor. Ați accepta postul?
HORGAN: Aș fi încântat să vin la Pittsburgh și să fiu directorul Hotelului Schenley.
CARNEGIE: Domnule Horgan, cred că ascultătorii noștri sunt de acord că reprezentați un exemplu viu al faptului că reținerea numelor aduce beneficii.
HORGAN: Cu siguranță așa este, domnule Carnegie. Reținerea numelor s-a dovedit a fi momentul decisiv în viața mea. Am devenit, la vârsta de 26 de ani, cel mai tânăr director al unui hotel important. Până în acest punct al carierei mele, am administrat trei hoteluri importante. Este

un fapt uimitor, domnule Carnegie, acela că datorită acestei abilități am primit patru oferte diferite de la cinci hoteluri pentru postul de director.

CARNEGIE: Patru oferte?

HORGAN: Da, în momentul în care cei de la Schenley m-au vrut, alte trei hoteluri importante mi-au făcut o ofertă.

CARNEGIE: Vreau să vă mulțumesc, domnule Horgan, pentru amabilitatea de a veni aici în această seară și de a ne prezenta importanța reținerii numelor atunci când vrem să ne facem prieteni.

Memorarea numelor este o metodă importantă de a le arăta celorlalți că sunteți interesați. Este un prim pas important pentru ca ceilalți să dorească să vă cunoască mai bine. Dar încotro ne îndreptăm din acest punct? Dale Carnegie și-a încurajat ascultătorii să manifeste interes pentru ceilalți. Urmează câteva fragmente din vorbele sale înțelepte:

CARNEGIE: V-ați confruntat vreodată cu problema de a capta și menține interesul cuiva? Cu toții ne confruntăm aproape în fiecare zi cu această situație în relațiile noastre de afaceri sau în cele sociale. În cazul vânzătorilor, problema este foarte importantă. Așadar, în această seară, am invitat în studio pe cineva care are o poveste interesantă despre cum a gestionat această problemă.

Numele său este James Adamson și este președintele companiei Superior Seating din New York. Domnule Adamson, vreți să spuneți și ascultătorilor povestea pe care mi-ați relatat-o?

ADAMSON: Acum câțiva ani, îmi doream să primesc o comandă importantă de la domnul George Eastman, de la renumita companie Kodak. La vremea aceea, el construia Școala de Muzică Eastman și Sala Kilburn. Așa că am mers la biroul domnului Eastman din Rochester, unde m-am întâlnit cu un arhitect. El m-a avertizat că, dacă îi

răpeam domnului Eastman mai mult de cinci minute din timp, nu mai aveam nici cea mai mică șansă să primesc comanda.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, avem în studio niște actori care vor juca această scenă pentru a prezenta întocmai ce s-a întâmplat în timpul interviului.

ADAMSON: Bună dimineața, domnule Eastman. Sunt domnul Adamson de la compania Superior Seating din New York.

EASTMAN: Bună dimineața, domnule Adamson.

ADAMSON: Știți, domnule Eastman, lucrez în domeniul tâmplăriei de interior și în viața mea nu am văzut un birou mai frumos ca acesta. Aceste lambriuri sunt din stejar englezesc, nu-i așa?

EASTMAN: Un prieten specializat în lemnul de esență tare le-a ales pentru mine. Priviți această textură. Vedeți cât de frumos este realizată?

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, domnul Eastman și-a petrecut un sfert de oră mergând prin cameră și arătându-i domnului Adamson proporțiile și culorile, sculpturile din lemn și celelalte lucruri pe care le planificase pentru biroul lui. Interviul de cinci minute s-a prelungit într-o discuție plăcută ce a durat două ore.

Acum să-i ascultăm pe domnii Eastman și Adamson continuându-și discuția. Domnul Adamson vede un aparat de fotografiat într-o cutie de sticlă și remarcă:

ADAMSON: Cu siguranță este un aparat vechi.

EASTMAN: Da, este unul dintre lucrurile mele cele mai de preț. Este primul meu aparat de fotografiat. M-a fascinat atât de mult, încât o vreme nu m-am mai gândit la altceva. Lucram într-un birou toată ziua, iar noaptea experimentam în domeniul fotografierii. Uneori lucram și dormeam în aceleași haine, fără să mă mai schimb, 72 de ore fără întrerupere.

Știi ce? Nu vrei să vii să luăm masa împreună la mine acasă? Vreau să-ți arăt niște scaune japoneze pe care le-am vopsit. Vrei să vezi de ce sunt în stare în materie de vopsit scaune?

CARNEGIE: Se presupune că aveați la dispoziție doar cinci minute din timpul domnului Eastman, iar el v-a vorbit patru ore, domnule Adamson. Spuneți-mi, ați primit comanda pentru scaune?

ADAMSON: Nu mă așteptam să primesc comanda în aceeași zi, dar i-am prezentat niște mostre și, câteva săptămâni mai târziu, domnul Eastman mi-a transmis o comandă pentru scaune în valoare de 90 000 de dolari.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, profesorul William James de la Harvard mi-a spus odată: „Cel mai profund principiu al naturii umane este dorința de a fi apreciat“. Atunci când James Adamson a admirat biroul domnului Eastman și extraordinarele sale realizări, firește că domnul Eastman a fost mulțumit. Și din acea mulțumire s-a dezvoltat o prietenie și în afara afacerilor.

CARNEGIE: Benjamin Disraeli a fost unul dintre cei mai înțelepți oameni care au ajutat la conducerea Imperiului Britanic, iar când a ajuns prim-ministru al Angliei, el a spus: „Vorbește-i cuiva despre el însuși și te va asculta ore în șir“.

Vorbesc oare despre lingușire? Mă refer oare la a spune un lucru plăcut, dar pe care nu-l crezi, doar pentru a scoate ceva de la persoana respectivă? Nu, nu! Acest truc nu va păcăli pe nimeni. Nu, nu vorbesc despre lingușire, deoarece lingușirea este egoistă și nesinceră. Nu va funcționa.

Ceea ce vreau să spun este că, dacă uităm de noi înșine și devenim în mod altruist interesați de cei din jur, ne vom face prieteni fără să ne dăm seama și, probabil, ne vom spori și veniturile, deoarece, în ultimă instanță, facem afaceri cu oamenii care ne plac.

Așadar, să fie aceasta regula noastră despre „cum să câștigi“ de săptămâna aceasta: să nu mai vorbim despre cât de importanți suntem noi și să începem să ne exprimăm admirația sinceră față de calitățile celuilalt. Începeți de mâine și aplicați această regulă toată săptămâna.

Dale Carnegie a recunoscut cât de important este să încurajezi oamenii să vorbească despre ei înșiși. Într-o altă emisiune, s-a referit la acest subiect:

CARNEGIE: Tocmai când să plec din New York am primit o scrisoare de la un tânăr care ascultase emisiunile noastre anterioare. Scrisoarea lui m-a emoționat atât de mult, încât am dorit să iau legătura cu el imediat ce ajungeam la Chicago. Ieri am vorbit cu acel tânăr, iar astăzi se află aici, lângă mine. Numele lui este Edwin McDowd. Domnule McDowd, spuneați în scrisoarea dumneavoastră că nu aveți nici un prieten pe lumea asta, cu excepția soției. Este adevărat?

McDOWD: Da, domnule Carnegie. Mi-e rușine să recunosc, dar așa este. Se pare că nu mă înțeleg atât de bine cu prietenii și mi-e greu să-mi păstrez postul.

CARNEGIE: Spuneți-mi, domnule McDowd, oamenii vă antipatizează pur și simplu când vă văd?

McDOWD: A, nu. La început mă înțeleg cu ei, dar nu durează mult.

CARNEGIE: Să știți că am primit multe scrisori de la persoane care nu reușesc să-și facă prieteni. Doamnelor și domnilor, permiteți-mi să vă spun că, în ciuda unor defecte majore, domnul McDowd are și câteva calități deosebite. De exemplu, ieri mi-a permis să-i pun întrebări toată ziua și a fost de acord să-i analizez toate defectele în cadrul acestei emisiuni, în speranța de a-i ajuta și pe alții care se confruntă cu aceeași problemă. Este nevoie de curaj pentru așa ceva; curaj pe care foarte puțini

oameni îl au. Domnule McDowd, ce faceți când întâlniți pe cineva pentru prima oară?

McDOWD: Încerc să fac o impresie bună și vorbesc despre mine. Povestesc despre lucrurile care mă interesează.

CARNEGIE: Vorbiți despre dumneavoastră, nu?

McDOWD: Da, domnule Carnegie. Le povestesc despre experiențele interesante pe care le-am avut. Le spun ce gândesc și ce vreau să fac.

CARNEGIE: Nu vă dați seama ce impresie lăsați celeilalte persoane? Începeți să vorbiți despre dumneavoastră. Spuneți eu – eu – eu... Le relatați oamenilor povestea vieții dumneavoastră. Pe scurt, monopolizați conversația.

McDOWD: N-am privit niciodată problema din acest unghi, domnule Carnegie. Încercam doar să fiu interesant.

CARNEGIE: Domnule McDowd, secretul de a fi interesant este foarte simplu. Pentru a fi interesant trebuie să vă arătați interesul și față de cei din jur. Știți cine are cei mai mulți prieteni din lume?

McDOWD: Nu, cine?

CARNEGIE: Câinele. Da, un câine știe mai multe lucruri despre arta de a-și face prieteni decât toți filosofii și psihologii care au trăit vreodată. Dacă îl mângâiați și îi spuneți câteva cuvinte drăguțe, aproape că n-o să-și mai încapă în piele de bucurie când vă vede. Știți, nu vrea să obțină nimic de la dumneavoastră. Nu încearcă să vă vândă ceva. Nu încearcă să vă arate cât este de important.

Singurul lucru pe care și-l dorește este privilegiul de a fi cu dumneavoastră și de a vă iubi. Nu-i de mirare că toată lumea iubește cățeii. La fel se întâmplă și în cazul oamenilor. Dacă vă bucurați să mă vedeți și vă interesează persoana mea, și eu mă bucur să vă văd și mă interesează persoana dumneavoastră. Prin urmare, prima regulă pentru a vă face prieteni este să nu vă mai gândiți la dumneavoastră și să arătați interes față de cealaltă

persoană. De ce v-ar plăcea oamenii dacă nu vă manifestați interesul față de ei? Domnule McDowd, ați venit la mine cu o problemă despre care spuneați că vă poate distruge viața. Mi-ați spus că toată lumea vă antipatizează, cu excepția soției dumneavoastră.

McDOWD: Domnule Carnegie, pot să vă spun că soția mea și cu mine nu ne-am certat niciodată și nu am avut nici un moment neplăcut de-a lungul relației.

CARNEGIE: Domnule McDowd, mii de oameni care tocmai v-au auzit spunând asta vă invidiază probabil în adâncul sufletului lor. Aveți în față un viitor fericit pe care toți banii din lume nu-l pot cumpăra, dar v-ați gândit vreodată de ce vă înțelegeți atât de bine cu soția dumneavoastră?

McDOWD: Îmi iubesc soția.

CARNEGIE: Exact. Vă iubiți soția. Vă interesează persoana ei. Nu trebuie să încercați să o impresionați. Și faceți tot ce vă stă în putință să o vedeți fericită. Ea vă iubește și îi pasă de dumneavoastră. De ce nu conștientizați că același principiu se aplică și în relațiile dumneavoastră cu ceilalți din jur? De fapt, mare parte dintre defectele dumneavoastră sunt cauzate de conștientizarea de sine și de nerăbdarea excesivă. Aveți atât de multe lucruri cu care să începeți. Știți că vă exprimați într-un mod plăcut. Aveți un zâmbet fermecător. Sunteți gata să vă admiteți defectele și sunteți dornic să învățați.

Nu cred că veți întâmpina dificultăți în a vă păstra prietenii dacă săptămâna aceasta veți urma următoarea noastră regulă referitoare la modul în care să vă câștigați prietenii: „Dacă vrei ca alte persoane să fie interesate de tine, trebuie să manifești interes față de ele. Așa că încetați să vă mai gândiți la dumneavoastră“.

Nu mai vorbiți despre dumneavoastră. Nu mai încercați să-i impresionați pe ceilalți. Încercați această regulă, domnule McDowd, fiindcă, dacă o

aplicați cu conștiinciozitate, veți descoperi că oamenii nu au cum să nu vă îndrăgească.

McDOWN: Mulțumesc, domnule Carnegie. Mi-ați oferit o nouă perspectivă asupra vieții și cu siguranță vă voi anunța cum m-am descurcat.

Ideile lui Carnegie despre interesul arătat față de ceilalți pot părea destul de evidente, dar cât de des uităm să le aplicăm? Cât de des facem cunoștință cu cineva și nu suntem atenți la numele persoanei pe care o întâlnim? În acel moment, majoritatea ne gândim la noi înșine („Zâmbesc, mențin contactul vizual și strâng mâna hotărât, dar nu prea macho? Mi-a rămas cumva mâncare printre dinți?“) sau cântărim cealaltă persoană („O, ce piele frumoasă! Am întâlnit-o oare la ultimul eveniment organizat aici? Este iubita sau prietena lui?“), iar numele pe care-l auzim nu ne va rămâne niciodată în minte. Sunt necesare multe încercări pentru ca această practică să devină un obicei, încât să nu mai fie nevoie să ne gândim la el. Ce obicei minunat pe care să-l adoptăm! Nu suntem oare impresionați când facem cunoștință cu cineva și data viitoare persoana respectivă ne spune pe nume?

În mod cert, nici cea de-a doua idee a lui Carnegie, și anume discuțiile cu ceilalți despre propria persoană, nu este practicată în general. Dacă ar fi, multe dintre discuțiile noastre, de cele mai multe ori legate de subiecte precum „ce fac ai tăi?“, ar fi un fel de du-te-vino. Probabil vrem să fim amuzanți, așa că încercăm să îi încântăm pe cei pe care îi întâlnim cu poveștile noastre. De regulă, ceea ce își doresc cu adevărat ceilalți este să fie ascultați. Vom descoperi că vom avea mai mult de câștigat dacă-i scoatem pe ceilalți în evidență, îi întrebăm despre pasiunile lor și, pur și simplu, îi lăsăm să se exprime. Persoana cu care vorbim va păstra o amintire frumoasă despre momentele petrecute cu noi, iar noi vom afla lucruri despre persoana respectivă, care ne vor

ajuta să interacționăm cu ea mai târziu. Dacă vom vorbi doar noi, vom afla puține lucruri despre cei din jurul nostru și puține informații despre cum să-i înțelegem mai bine și cum să fim mai utili pentru ei.

20

ASCULTĂ: ÎNCEARCĂ SĂ VEZI LUCRURILE DIN PERSPECTIVA CELUILALT

Pentru a fi un bun interlocutor, partener și, cu siguranță, un bun om de afaceri este necesar să asculți.

Acest lucru nu înseamnă doar să așteptăm momentul potrivit pentru a răspunde la comentariul cuiva, ci să auzim realmente ce spune persoana respectivă. Indiferent cine vorbește sau care este tema discuției, ascultă cu atenție cuvintele folosite de persoana cu care discuți. O tehnică utilă de ascultare este să participi activ ca ascultător, să reformulezi afirmația persoanei și să o repeți. Dacă nu faci asta într-un mod prea evident și exagerat de plănuit, această tehnică constituie o metodă perfectă de a angrena în discuție persoana respectivă și de a-i transmite că îi acorzi atenție.

Ascultându-i atent pe ceilalți și, așa cum Dale Carnegie a dezbătut în emisiunea sa radio din care vei vedea mai jos un fragment, făcându-i pe ceilalți să ne împărtășească dorințele lor, ne vom putea împrieteni cu ei, le vom câștiga încrederea și le vom satisface nevoile. Acesta este modul în care se construiește o relație bună. Iată fragmentul din emisiunea lui Dale Carnegie:

CARNEGIE: Henry Ford obișnuia să spună: „Dacă există un secret al succesului, acesta constă în abilitatea de a afla punctul celuilalt de vedere și de a vedea lucrurile atât din perspectiva acestuia, cât și din punctul vostru de vedere“. În această seară vom asculta o poveste extraordinară despre cum cineva a obținut beneficii de pe urma acestui sfat, despre cum cel mai mic furnizor de uleiuri din New York – o firmă condusă de un singur om – a intrat în competiție cu cele mai mari companii de uleiuri din lume, le-a depășit și le-a preluat afacerile. Îmi dau seama că mulți dintre voi, cei care ascultați această emisiune, nu sunteți oameni de vânzări. Dar dacă stăm să ne gândim, oare nu suntem cu toții vânzători într-un fel sau altul? Dacă nu încercăm să vindem un produs, atunci încercăm să ne vindem serviciile, ideile, entuziasmul sau personalitățile. Ne promovăm pe noi înșine lumii, încercând să câștigăm prieteni. Așa că putem învăța o lecție importantă din modul în care acest om și-a rezolvat problema. Numele său este Herb Williams și conduce compania Williams Lubricating. La început, a fost singurul vânzător, contabil, stenograf și curier în companie. Nu a avut pe nimeni să-l ajute și totuși a preluat afacerile de la companii care sunt susținute de milioane de dolari. Ascultați cum a procedat. De când sunteți în afaceri, domnule Williams?

WILLIAMS: De cinci ani, domnule Carnegie.

CARNEGIE: Povestiți-ne cum ați început.

WILLIAMS: Ei bine, în primii cinci ani am avut un parcurs destul de dificil. De fapt, până în ianuarie anul trecut, abia reușeam să mă mențin pe linia de plutuire.

CARNEGIE: Care era motivul pentru care afacerile mergeau atât de prost?

WILLIAMS: Competiția. Și, în plus, eram un vânzător prost.

CARNEGIE: Lucrați mult?

WILLIAMS: Sigur că da. Ani de zile am trimis cereri de ofertă la Compania Borden, una dintre cele mai mari companii de produse lactate din New York. Au peste 8 000 de autovehicule industriale și autocamioane și cumpără lunar tone de ulei. Ani la rând am încercat să obțin o comandă, dar nu am reușit cu nici un chip.

CARNEGIE: De ce? Ce anume era greșit?

WILLIAMS: Nimic în special, exceptând faptul că agentul de achiziții, domnul Mohr, îmi spunea că erau mulțumiți de uleiul pe care-l foloseau deja.

CARNEGIE: Cum ați abordat cumpărătorul? Ce i-ați spus?

WILLIAMS: Ah, i-am spus o mulțime de lucruri despre lubrifianți. I-am spus ce fel de ulei ar trebui să folosească; i-am spus că-l pot face să economisească bani, dacă încearcă produsul meu.

CARNEGIE: Vă pricepeți destul de bine la uleiuri lubrifiante, nu?

WILLIAMS: Ar trebui să mă pricep foarte bine, fiindcă am lucrat încă de când eram copil într-o rafinărie de petrol. Am învățat meseria la fața locului. I-am arătat cumpărătorului că știam mult mai multe lucruri despre uleiurile lubrifiante decât știa el și nu înțelegeam de ce nu-l interesa. Apoi, într-o seară, am ascultat, din întâmplare, această emisiune și, brusc, mi-am dat seama de ce nu ajungeam la o înțelegere cu el.

CARNEGIE: Ei bine, de ce?

WILLIAMS: Fiindcă vorbeam doar eu și încercam să-i arăt câte lucruri știam despre uleiuri.

Dar ascultând această emisiune am înțeles că trebuie să fiu un bun ascultător și să-l las pe interlocutor să vorbească, iar eu să analizez totul din punctul lui de vedere. M-am gândit la asta cam o săptămână, apoi am mers din nou la Borden. De data asta nu am mai încercat să-i arăt domnului Mohr câte lucruri știam despre uleiuri.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, ceea ce a spus domnul Williams următoarea dată când s-a întâlnit cu cumpărătorul demonstrează o psihologie a vânzării atât de solidă, încât am rugat actorii noștri să reconstituie scena pentru voi. Să ne imaginăm că ne aflăm în biroul de achiziții al companiei Borden. Domnul Williams tocmai intră în biroul agentului. Să-l ascultăm...

[Se deschide și se închide o ușă.]

WILLIAMS: Bună dimineața, domnule Mohr. Sunt Williams de la Compania Williams Lubricating.

MOHR: A, da, îmi amintesc de dumneavoastră. Îmi pare rău, am făcut aprovizionarea. Așa cum v-am mai spus, nu dorim să schimbăm uleiul. Suntem mulțumiți cu lubrifiantul pe care-l folosim.

WILLIAMS: Îmi dau seama că sunteți ocupat, domnule Mohr. Dar când aveți un minut liber, aș vrea să vă cer opinia asupra unui lucru.

MOHR: Opinia mea? Despre ce anume?

WILLIAMS: Cumpărați lubrifianți de câțiva ani. Probabil știți foarte multe lucruri despre diferite tipuri de uleiuri.

MOHR: Uleiuri lubrifiante, domnule...

WILLIAMS: Williams.

MOHR: Domnule Williams, acum doi ani m-am apucat să studiez fiecare lubrifiant existent pe piață... toate tipurile. Am luat produse de la toate companiile care produceau uleiuri și vaselină și l-am pus pe chimistul nostru să le analizeze – și nici unul dintre ele nu era ce ne doream noi. Așa că am creat o nouă vaselină și este extraordinară.

WILLIAMS: Tocmai pentru asta am venit la dumneavoastră, domnule Mohr. Mă întrebam dacă m-ați putea ajuta.

MOHR: Să vă ajut?

WILLIAMS: Da. Știu cum să le produc, dar nu știu exact cerințele fiecărui client. Așa că am venit să vă întreb care sunt lucrurile pe care le așteptați de la un lubrifiant perfect.

MOHR: Ei bine, avem anumite probleme. Autovehiculele noastre nu trebuie să facă zgomot, deoarece ajung pe străzi la ora două sau trei dimineața, când oamenii dorm. Iar dacă facem prea mult zgomot, cineva se va trezi și va face mare scandal. Așa că, după cum spuneam, a trebuit să ne creăm propria formulă. Uitați-vă la vaselina aceasta de aici – asta folosim acum.

WILLIAMS: Înțeleg. Este suficient de grea ca să adere bine și să nu se scurgă pe roți.

MOHR: Exact. Pare ușor, dar au fost necesare luni întregi de muncă pentru a obține amestecul corect.

WILLIAMS: Felicitări, domnule Mohr. Dar să presupunem că vă pot oferi un amestec identic cu cel pe care-l folosiți acum și să presupunem că v-aș vinde-o mai ieftin decât...

MOHR: Nu cred că ați putea face asta.

WILLIAMS: Poate că aș putea. Vedeți, nu am cheltuieli fixe. Nu am secretară. Nu am un birou modern. Nu am directori. Nu fac reclamă. Când câștig un ban, este doar profit curat. De ce nu mă lăsați să iau o mostră și să vă fac un preț? V-aș putea face să economisiți foarte mulți bani.

MOHR: În regulă. Poftim, o cutie cu vaselină. Luați-o cu dumneavoastră și vedeți ce puteți face.

WILLIAMS: Mulțumesc mult, domnule Mohr. Revin în două săptămâni. La revedere!

MOHR: La revedere, domnule Williams.

CARNEGIE: Ați primit comanda, domnule Williams?

WILLIAMS: Nu numai că am primit comanda pentru vaselină, domnule Carnegie, dar am primit și o comandă importantă de vaselină pentru camioane pe care nu o solicitasem.

CARNEGIE: Ați făcut un profit bun?

WILLIAMS: Am câștigat 1 200 de dolari doar din acea comandă, iar asta înseamnă foarte mulți bani pentru o firmă mică.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, domnul Williams îl vizitase pe acel client din două în două luni timp de doi ani – și nu ajunsese la nici un rezultat. De ce? Pentru că nu se gândea la problemele clientului. Se gândea la problemele lui. Nu se gândea la ce ar putea face pentru cumpărător. Se gândea la câți bani va câștiga vânzând produsul cumpărătorului.

Foarte mulți vânzători procedează așa. De pildă, ieri a venit la mine un agent de asigurări de viață. A vorbit despre ce doream eu? Nu, n-ar fi putut să o facă, deoarece nu și-a dat osteneala să afle care erau problemele mele. A început prin a-mi spune că se afla într-o competiție de vânzări și dorea să câștige premiul și spera să-l pot ajuta cumpărând o asigurare. Apoi a continuat spunându-mi că firma la care lucra era una sigură și de încredere.

Ce ar fi trebuit, de fapt, să facă? Nu ar fi fost mult mai bine dacă ar fi început prin a-mi spune: „Sincer, domnule Carnegie, nu știu care este situația dumneavoastră financiară. Nu știu dacă mai aveți nevoie de asigurare. Poate că aveți deja suficienți bani. Nu știu. Dar nu ar fi o idee bună să luăm loc și să studiem situația dumneavoastră financiară, apoi să vedem dacă vă mai pot oferi sugestii care să vă ajute să faceți față viitorului în siguranță?“

Nu ar fi fost acesta un mod de abordare mult mai eficient?

Nici eu, nici voi nu dorim neapărat să cumpărăm ceva. Dacă am dori asta, am merge și am cumpăra. Însă majoritatea sunt interesați doar

să-și rezolve problemele. Și vreau să repet ceea ce am spus deja la începutul acestei emisiuni. Poate nu sunteți agenți de vânzări, dar puteți folosi aceste principii în fiecare zi, indiferent dacă sunteți părinți, profesori, arhitecți sau dentiști, deoarece cu toții încercăm în mod constant să le impunem celorlalți modul nostru de gândire.

Să luăm exemplul unei persoane pe care o cunosc, Eugene Wesson. A pierdut mii de dolari pe comisioane înainte să învețe aceeași lecție pe care a învățat-o și domnul Williams. Domnul Wesson este agent de vânzări la un studio care produce modele pentru producătorii de haine.

Domnul Wesson mi-a povestit că a mers o dată pe săptămână, timp de trei ani, la unul dintre cei mai importanți cumpărători de creații vestimentare din New York. Acest cumpărător se uita întotdeauna peste schițele domnului Wesson, dar nu achiziționa niciodată nimic. Într-un final, Wesson și-a dat seama că se îndrepta într-o direcție greșită și, dacă dorea să reușească, trebuia să-și dedice o seară pe săptămână pentru a studia arta conversației. La momentul respectiv, era dornic să încerce un nou mod de abordare. Așa că, într-o zi, a luat la el vreo șase schițe care erau încă în lucru și a mers direct la biroul cumpărătorului și i-a spus: „Iată cum stă treaba, am fost la dumneavoastră de foarte multe ori spunându-vă ce cred eu că ar trebui să cumpărați. Iată câteva schițe neterminate. Nu ați dori, vă rog, să-mi spuneți cum să le finisăm astfel încât să vă folosească? Știți ce vă doriți de o mie de ori mai bine decât mine“.

Cumpărătorul s-a uitat pe schițe și a spus: „În regulă, lăsă-mi-le câteva zile și apoi revino să discutăm“. Wesson a revenit spre sfârșitul săptămânii, a primit sugestiile cumpărătorului, a dus schițele înapoi la studio și le-a terminat conform ideilor cumpărătorului. Rezultatul: toate schițele au fost acceptate. Și, în plus, cumpărătorul

a mai comandat și alte schițe – toate desenate după ideile lui Wesson.

Vă reamintesc că domnul Wesson îl vizitase pe acest cumpărător o dată pe săptămână, timp de trei ani, fără să-i vândă nimic. Dar de îndată ce a aflat ce dorea cumpărătorul și a purtat discuția în funcție de interesul și problemele acestuia, a făcut 1 600 de dolari din comisioane în decurs de un an.

Așadar, să facem din asta o altă regulă despre cum să câștigi: dacă vrei să faci afaceri cu cineva, află mai întâi care sunt problemele sale și apoi încearcă să vii cu soluții pentru rezolvarea lor.

În principiu, tema discuției pe care Dale Carnegie a avut-o cu domnul Williams este similară cu cea din capitolul anterior. În loc să vorbim tot timpul atunci când încercăm să aflăm lucruri noi despre cineva, mai eficient este să ascultăm. Rugați persoana să dezvolte ceea ce vă spune. Dacă discutați o problemă de afaceri, întrebați ce merge și ce nu în domeniul afacerilor. Carnegie are dreptate – toată lumea dorește să-și rezolve problemele, iar voi vă puteți alătura echipei, dacă oferiți soluții viabile.

Puneți-vă întrebarea: „Cât de des într-o conversație mă gândesc la următorul lucru pe care îl voi spune, în loc să ascult ce spune interlocutorul meu? Cât de des îl întrerup?“ După cum am menționat și mai înainte, ceea ce-și doresc oamenii cel mai mult este să fie ascultați. Prin urmare, ascultați-i.

21

INSPIRĂ-LE ÎNCREDERE CELORLALȚI

Teoriile moderne privind creșterea și educarea copilului susțin că dojenirea acestuia (și în nici un caz pedeapsa fizică) este cea mai bună metodă de a-i dezvolta stima de sine și comportamentul pe care ni-l dorim din partea lui. Așadar, să ne facem timp să ne lăudăm copiii când au rezultate bune la școală sau la sport, când îi respectă pe ceilalți, când sunt politicoși etc.

Cu toate acestea, dintr-un motiv oarecare, încetăm să-i mai încurajăm pe ceilalți când devin adulți. Dar ca adulți, încă mai suntem sensibili și dorim să fim tratați cum se cuvine. Vrem ca ceilalți să aibă încredere în abilitățile noastre și să ne aprecieze eforturile. Transmițându-le celor din jur faptul că îi considerăm competenți și de încredere, le sporim încrederea și le întărim mândria. Drept rezultat, încrederea noastră în ceilalți le poate schimba viața, după cum a spus și Dale Carnegie într-una dintre emisiunile sale radiofonice:

CARNEGIE: Cunoașteți pe cineva pe care ați dori să-l ajutați și să-l încurajați? Vă voi prezenta o regulă aproape infailibilă de a insufla încredere

oamenilor și de a-i stimula să obțină rezultate ce par absolut imposibile.

Dați-mi voie să vă demostrez ce vreau să spun prin asta relatându-vă o poveste despre renumitul Connie Mack de la Philadelphia Athletics, unul dintre cei mai mari manageri din istoria baseballului. În 1913, în timpul Competiției Anuale de Baseball împotriva celor de la New York Giants, Philadelphia Athletics se afla în dificultate. A opta repriză: scorul era 5 la 4 în defavoarea lor – cu doi oameni pe tușă –, iar un jucător care urma să lovească, Harry Davis, căpitanul echipei, i-a spus lui Mack Connie: „Avem nevoie de un aruncător cu adevărat bun în teren. Cine va fi?“ Mack s-a uitat spre bancă și a observat un jucător debutant cu ochii căprui, care părea destul de speriat. Mack a decis să-l facă celebru, așa că a spus cu bună știință: „Știi foarte bine că există doar un singur om în care am încredere într-o astfel de situație“ și a arătat spre începătorul cu ochi căprui. Tânărul a auzit ce a spus Mack, iar acele cuvinte de apreciere l-au umplut de încredere și hotărâre. Prin urmare, marele Connie Mack depindea de el pentru a câștiga meciul, nu? Ei bine, o să-i arate el; va câștiga. Câteva momente mai târziu, a executat o lovitură reușită și a câștigat meciul.

Tânărul cu ochi căprui era Stuffy McInnis, cel care s-a ridicat la așteptările lui Connie Mack atât de bine, încât, mai târziu, a devenit aruncătorul principal al echipei Philadelphia Athletics și un membru valoros al Hundred Thousand Dollar Infield, cel mai renumit jucător de baseball din toate timpurile.

Știu la ce vă gândiți acum: „Ah, treaba asta merge în baseball. Dar cum mă pot folosi de ea pentru a încuraja și perfecționa oamenii cu care am de-a face?“ Ei bine, pentru a vă arăta cât de bine o puteți folosi, am invitat alături de mine pe cineva care, folosind aceeași metodă, a reușit un adevărat

miracol, a schimbat viața unui om. În câteva momente, vă va arăta cum a făcut asta. Permiteți-mi să vi-l prezint pe domnul Bryson F. Kalt, secretarul companiei Kalt Lumber din New York. Domnule Kalt, puteți să repetați povestea captivantă pe care mi-ați spus-o zilele trecute?

KALT: Cu mare drag, domnule Carnegie. În urmă cu vreo 25 de ani, a început să mă intereseze activitatea de asistență socială. Într-o zi, a venit la mine un preot și mi-a spus: „În spitalul Bellevue se află un băiat care are nevoie de ajutorul tău. Are doar 15 ani, dar a încercat să se sinucidă de trei ori. A treia oară aproape că a reușit, dar s-ar putea să scape de această dorință dacă îl poți face să-și dorească să trăiască".

CARNEGIE: Prin urmare, trebuia să salvați o viață! Cu siguranță nu a fost o sarcină ușoară, domnule Kalt.

KALT: Nu, nu a fost; și la început nu am știut ce să fac. Am aflat numele și adresa băiatului și am mers în cartierul unde locuia. Am vorbit cu toți cei care îl cunoșteau. N-a avut niciodată noroc. Familia se purta urât cu el. Nu a cunoscut nimic altceva decât sărăcia și violența. Dar ceea ce mi-a dat o speranță într-un final a fost gașca lui de prieteni.

CARNEGIE: Pun pariu că erau niște tipi duri!

KALT: Da, erau tipii aceia duri pe care-i găsești în cartierul East Side din New York. Mi-au spus că Danny, băiatul din spital, era cel mai dur dintre toți. Îi bătea pe toți.

CARNEGIE: Și spuneți că asta v-a dat o speranță?

KALT: Da, mi-a dat atât de multă speranță, încât m-am dus direct la Bellevue și am cerut să văd băiatul.

CARNEGIE: Pentru a vă arăta ce s-a întâmplat la spital când domnul Kalt l-a vizitat pe băiat, o să-i rugăm pe actorii noștri să reconstituie scena. Să ne imaginăm că suntem pe holul Spitalului

Bellevue și domnul Kalt discută cu o soră medicală. În regulă. Să ascultăm.

KALT: Soră, aveți un băiat pe nume Danny Martin. Aș vrea să-l văd.

SORA: Sunteți rudă cu el?

KALT: Nu, doar un prieten.

SORA: Un prieten? Nu am știut că are așa ceva. Ei bine, poate reușiți să-l ajutați.

KALT: Este chiar atât de rău?

SORA: Are șanse să trăiască, dacă vrea să trăiască. Să mergem să-l vedem.

KALT: Tu ești Danny Martin?

DANNY: Ce vrei? Nu te-am mai văzut niciodată până acum.

KALT: Voiam doar să te privesc, Danny.

DANNY: Pe mine? De ce?

KALT: Voiam să văd cum arată un luptător bun când este la pământ. Așadar, ești cel mai tare bătăuș din East Side?

DANNY: Cine ți-a spus asta?

KALT: Toți din cartier. Red Riley încă își mai îngrijește ochiul pe care i l-ai învinețit acum o săptămână.

DANNY: Da? Doamne, ce l-am mai cotonogit!

KALT: Tocmai asta nu pricep, Danny.

DANNY: Cum adică? Pot bate orice puști din cartier.

KALT: Nu știu ce să zic. Nu văd nici un semn de luptă pe tine acum.

DANNY: Ei, să te bați cu puștii e diferit de... Ah, n-are importanță – tot n-ai înțelege.

KALT: Vrei să spui că a te lupta cu puștii e diferit de a te lupta cu viața?

DANNY: Da, așa cred.

KALT: Aș vrea să-ți dovedesc că nu este așa și pot să o fac dacă vii cu mine la un rodeo.

DANNY: Rodeo? Adică circul ăla, unde sunt cowboy și cai sălbatici?

KALT: Da, rodeoul vine în oraș săptămâna viitoare. Bineînțeles, nu o să fii suficient de refăcut până atunci ca să mergi.
DANNY: N-o să fiu, hm? Ascultă, doar dacă aș vrea să...
KALT: Bineînțeles, dacă ai vrea. Dacă n-ai fi un laș...
DANNY: Cine-i laș? Ascultă, domnule, dacă aș vrea, m-aș putea ridica și merge chiar în clipa asta!
KALT: Ah, ai putea? Dacă te poți ridica și umbla într-o săptămână de azi înainte, vom merge la acel rodeo.
DANNY: Pe bune? Nu e o glumă, nu?
KALT: Sigur că nu e. Voi veni și mâine să te văd. Ce fel de înghețată îți place?
DANNY: De ciocolată.
KALT: În regulă. Și nu uita de rodeo. E stabilit.

CARNEGIE: Băiatul chiar a mers la rodeo cu domnul Kalt, iar următoarea noastră scenetă se desfășoară lângă dozatorul de băuturi, după ce Danny și domnul Kalt au ieșit din Madison Square Garden. Să-i ascultăm din nou.

KALT: Două înghețate de ciocolată, câte două cupe de fiecare.
DANNY: E distractiv la rodeo! Pe cuvântul meu, cowboy-i ăia se pricep.
KALT: Sigur că se pricep. Și sunt și foarte rezistenți.
DANNY: Chiar sunt rezistenți. L-ai văzut pe tipul ăla înalt cu pălăria aia foarte mare? A fost aruncat de pe un cal nărăvaș, a călărit un altul fără șa, apoi a călărit un juncan sălbatic! Doamne, ce rezistent e tipul!
KALT: Așa trebuie să înveți și tu să fii, Danny. Tipii ăia sunt aruncați din șa în fiecare zi. Dar o iau de la capăt din nou în ziua următoare și astfel ajung să călărească cel mai nărăvaș mustang.
DANNY: Da, ei nu renunță niciodată, nu?

KALT: Asta trebuie să înveți să faci și tu cu viața ta, Danny. Nu vei ajunge niciodată nicăieri dacă tot încerci să renunți.

DANNY: Poate că am fost doar nebun. Dar acum este altfel. Nu voi mai renunța. O să-ți demonstrez.

KALT: Poți să începi chiar de mâine dimineață.

DANNY: De mâine dimineață?

KALT: Da, ți-am găsit ceva de lucru.

DANNY: O slujbă?

KALT: Da, de curier. Poți lucra în timpul zilei, iar seara poți merge la școală.

CARNEGIE: Și, domnule Kalt, a rezistat Danny? A reușit să-și păstreze slujba și să meargă la cursuri seara?

KALT: Domnule Carnegie, mă îndoiesc că un boxer profesionist s-a străduit mai mult să se ridice la înălțimea reputației sale așa cum a făcut-o un luptător ca Danny. Am fost prima persoană care i-a arătat că are încredere în el, iar Danny a decis să nu mă dezamăgească. De atunci, nimeni nu l-a mai putut doborî. Iar astăzi, Danny Martin este clientul meu cel mai important.

CARNEGIE: Spuneți-mi, domnule Kalt, Danny Martin este numele real al băiatului?

KALT: Nu, domnule Carnegie, nu i-am spus numele real. Dacă aș face-o, aproape toți ascultătorii acestei emisiuni l-ar recunoaște, deoarece astăzi este președintele uneia dintre cele mai mari corporații din America.

CARNEGIE: Dacă vreți ca o persoană să-și dezvolte o anumită trăsătură, atunci lăudați-o peste măsură când prezintă cea mai mică dovadă a acelei trăsături. De exemplu, dacă aveți un copil pe care vreți să-l influențați să fie mai ordonat, atunci fiți darnic cu laudele de fiecare dată când el face ordine. Lăudați-l pentru asta și în prezența altor oameni. Cu alte cuvinte, faceți-l să dorească să fie ordonat.

Aceeași tehnică va funcționa și în cazul prietenilor și angajaților voștri. Dați-le posibilitatea să fie la înălțime și ei vor depune toate eforturile pentru a se ridica la înălțimea așteptărilor voastre. Așa cum spunea odată răposatul Samuel Vauclain, președintele Baldwin Locomotive Works: „Poți conduce cu ușurință o persoană obișnuită dacă îi arăți că ai un respect sincer față de abilitatea ei într-un anumit domeniu".

Acum vă voi oferi un alt exemplu.

Am primit recent o scrisoare de la o doamnă din Stockbridge, Massachusetts, care ascultă această emisiune și aplică principiile mele în viața de zi cu zi. Numele ei este Margaret French Cresson. Este sculptor și fiica unui renumit sculptor, Daniel Chester French, care a realizat statuia lui Abraham Lincoln de la Monumentul Lincoln din Washington, D.C.

Doamna Cresson avea o servitoare cu jumătate de normă, pe care o suspecta de furt. Ce a făcut doamna Cresson? A acuzat-o pe servitoare? A pus să fie arestată? Nu. I-a spus: „Doamnă Smith, vreau să vă vorbesc. Vreau să vă spun cât de mult vă apreciez munca. Păstrați totul atât de ordonat și curat. Dar în ultima vreme, ei bine, îmi lipsesc lucruri. Lucruri mici și sunt foarte nefericită din această cauză. Nu o să vă întreb nimic, dar, de acum înainte, voi lăsa întreaga responsabilitate a acestui studio pe mâna dumneavoastră și voi avea deplină încredere".

Ce s-a întâmplat în urma acestei discuții? Să vă citez din scrisoarea doamnei Cresson: „Femeia nu a spus nimic", scrie doamna Cresson. „Dar rezultatul a fost uimitor. Nu numai că nu mi-a mai lipsit nimic, dar din ziua aceea mă urmărea pas cu pas. Făcea diferite comisioane pentru mine, îmi expedia scrisorile și făcea o mulțime de lucruri mărunte prin care să-și arate recunoștința."

Prin urmare, dacă vrem să dezvoltăm o anumită caracteristică la o persoană, să ne amintim regula de săptămâna aceasta despre cum să câștigați: ajută-i pe cei pe care vrei să-i schimbi să se ridice la înălțimea așteptărilor. Ai încredere în abilitatea lor de a face ceea ce tu vrei ca ei să facă.

Carnegie a discutat din nou despre încrederea pe care o arătăm altora în acest fragment dintr-o altă emisiune:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! Recent am primit o scrisoare de la cineva de aici, din Chicago, care ascultă aceste emisiuni și spune că și-a schimbat complet comportamentul față de oameni.

Numele acestei persoane este W.G. Wood, se ocupă de cele trei depozite ale New York Central din Chicago și se află chiar aici, lângă mine.

Știți, este o reală plăcere să realizăm astfel de emisiuni, deoarece primim atât de multe scrisori de la persoane care ne povestesc despre rezultatele concrete pe care le-au obținut în urma acestei emisiuni.

Domnule Wood, în scrisoarea pe care mi-ați trimis-o spuneți că sunteți și mai fericit decât erați înainte, dar și că afacerea dumneavoastră s-a îmbunătățit într-un mod spectaculos, un mod pe care nu-l credeați posibil în urmă cu câteva săptămâni. Este o afirmație destul de puternică.

WOOD: Cu siguranță este o afirmație puternică, domnule Carnegie, dar este și adevărată. De fapt, lucrurile care mi s-au întâmplat în ultimele trei săptămâni par ireale. Am 149 de angajați care lucrează pentru mine în New York Central Warehouses pe care le conduc de aici, din Chicago; și nici unul dintre nu mă simpatiza.

CARNEGIE: Nici unul?

WOOD: Exact. Se întorceau cu spatele când mă vedeau că vin. Lucrau din greu când stăteam lângă

ei, dar imediat ce plecam se îmbufnau. Iar opt ani la rând m-au numit „Wood, stăpânul de sclavi“.

CARNEGIE: Vă plăcea acel tip de reputație, domnule Wood?

WOOD: Vedeți, domnule Carnegie, slujba mea era să-i fac pe oameni să muncească și să reduc costurile de funcționare și nu-mi prea păsa cum mă numeau ei atât timp cât îmi făceam bine datoria și-mi mulțumeam superiorii.

CARNEGIE: Doamnelor și domnilor, domnul Wood mi-a descris un incident tipic în relațiile sale cu angajații, iar scena este atât de interesantă pentru toți cei care dau sau primesc ordine, încât i-am rugat pe actorii noștri din studio să o reconstituie. Să ne imaginăm că ne aflăm într-unul dintre depozitele de aici, din Chicago. Suntem la începutul unei dimineți foarte aglomerate, iar domnul Wood sună clopoțelul de pe biroul lui pentru a-l chema pe unul dintre asistenții săi.

WOOD: [sunând din clopoțel în mod repetat] Mason! Mason!

MASON: [cu sufletul la gură] Da, domnule.

WOOD: Unde dracu' erai? Sun de cinci minute!

MASON: Eram în cealaltă parte a atelierului, domnule. Am venit cât am putut de repede.

WOOD: Tot timpul ești în altă parte când am nevoie de tine. La ce lucrezi acum?

MASON: Verific transportul de cutii de carton pentru compania Starr.

WOOD: Dar de ce faci asta? De ce nu verifici încărcătura de produse chimice?

MASON: Deoarece comanda de la Starr trebuie să plece imediat, domnule.

WOOD: De ce n-a plecat de ieri? De ce suntem întotdeauna în întârziere cu aceste lucruri? Ce fac oamenii acolo? Aș fi putut trimite și singur comenzile alea de ieri, fără nici un ajutor. Trebuie să vin acolo și să fac eu treaba în locul tău?

MASON: Nu, domnule. Am avut câteva urgențe în ultimele două zile și...

WOOD: Pretexte. Scuze. Întotdeauna îți găsești scuze, nu-i așa? Vreau rezultate. Și încă ceva, cine a aprobat această comandă pentru cei de la Pandora Rug?

MASON: Eu; am aprobat-o alaltăieri.

WOOD: Deci tu ai făcut-o! Aș fi putut să jur! Ascultă, specificațiile spuneau covoare nouă pe 12. Tu ce ai trimis? Nouă pe zece și jumătate. Este a zecea oară în ultimele două săptămâni când expediezi mărimea greșită. Am aici o scrisoare pe care am primit-o de la ei în această dimineață, în care ne amenință că nu mai colaborează cu noi!

MASON: Nu știu cum s-a întâmplat, domnule Wood. Îmi pare rău.

WOOD: O, Doamne, Mason. Asta-i tot ce poți să spui? Că-ți pare rău? Am trei depozite de condus, zeci de clienți strigă la mine să le expediez comenzile corect, iar cei din conducere vor să știe de ce costurile sunt atât de ridicate. Îți spun eu de ce sunt ridicate, din lipsă de atenție din partea ta.

MASON: Dar eu...

WOOD: Scutește-mă! Nu mă interesează. Încă o greșeală ca asta și o să caut pe cineva care să știe să citească specificațiile! Ei bine, ești șocat?

MASON: Nu, domnule. Eu doar...

WOOD: Atunci fă ceva în această privință. Nu sta ca un idiot acolo! Cu cât vorbesc mai mult cu tine despre aceste greșeli, cu atât sunt mai rele.

MASON: Îmi pare rău, domnule Wood. Voi fi mai atent.

WOOD: Cu siguranță vei fi, dacă vrei să mai lucrezi aici. Acum du-te înapoi în depozit și ai grijă ce faci.

CARNEGIE: Domnule Wood, credeați că o să obțineți mai multă eficiență din partea angajaților dumneavoastră dacă țipați la ei atunci când greșeau?

WOOD: Ei bine, să-l luăm, de exemplu, pe Mason. Domnule Carnegie, de fiecare dată când îl luam la rost, era atât de nervos vreo două ore, încât își controla cu greu mâinile. Eram ca majoritatea șefilor – nu-mi plăcea să fiu dur cu angajații, dar credeam că așa trebuie. Credeam cu tărie că singura modalitate de a-i face pe oameni să lucreze era să-i pun la muncă.

CARNEGIE: Și dacă îi făceați pe angajați să fie atât de agitați, încât abia mai puteau să lucreze, vă ajuta să reduceți greșelile?

WOOD: Din contră, greșelile s-au înmulțit! Asta însemna că și cheltuielile de funcționare au crescut. Toți clienții noștri făceau reclamații. Cei din conducere nu înțelegeau unde greșeau, iar eu eram destul de îngrijorat. Am ascultat emisiunea asta și într-o seară ați povestit despre Charles Schwab.

CARNEGIE: A, da. Era povestea despre cum, într-o zi, Charles Schwab a dat peste un grup de angajați de-ai săi care fumau exact sub semnul Fumatul Interzis. În loc să-și critice angajații, a stat de vorbă cu ei câteva minute. Apoi le-a oferit câteva țigări și le-a spus: „Aș aprecia dacă ați fuma aceste țigări afară“.

WOOD: Da, asta este povestea, domnule Carnegie.

CARNEGIE: Dar cred că sunteți de acord că majoritatea șefilor ar fi arătat spre semnul Fumatul Interzis și ar fi zbierat: „Ce se întâmplă, nu știți să citiți?“

WOOD: Da, domnule Carnegie, și trebuie să recunosc că și eu aș fi făcut la fel. Așa că mi-am spus în sinea mea: „Povestea lui Charles Schwab sună bine, dar mi-ar plăcea să încerc metoda respectivă și cu angajații mei“.

CARNEGIE: Și de ce ați decis să încercați această metodă cu angajații dumneavoastră, domnule Wood?

WOOD: Pentru că primisem o scrisoare de la unul dintre clienții cei mai importanți, în care îmi spunea că făceam trei greșeli pe zi doar în cazul companiei sale. A amenințat că-și mută afacerea la alt depozit. A trebuit să fac ceva repede, așa că, doar ca experiment, am decis să-mi schimb tactica și să-mi laud puțin angajații.

CARNEGIE: Și ce s-a întâmplat după aceea, domnule Wood?

WOOD: Ce s-a întâmplat a fost aproape un miracol. Cheltuielile de funcționare au scăzut atât de rapid într-o săptămână, încât am fost uimit. Angajații mei obișnuiau să facă vreo șase greșeli costisitoare pe zi. Acum n-au mai făcut nici măcar o singură greșeală în ultimele trei săptămâni. Obișnuiau să tragă de timp când terminau o activitate doar ca să pară că sunt ocupați. Acum vin direct în biroul meu și mă întreabă ce mai au de făcut. Și pentru prima oară după opt ani îmi spun pe numele mic.

CARNEGIE: Nu vă mai spun „Wood, stăpânul de sclavi“?

WOOD: Nu, îmi spun Bill și mă tratează ca pe unul de-al lor.

CARNEGIE: Să fim foarte clari, domnule Wood. Cum v-ați schimbat mai exact comportamentul față de angajații dumneavoastră?

WOOD: Înainte, când angajații lucrau bine, pur și simplu nu spuneam nimic. Acum fac tot posibilul să le spun ce treabă minunată au realizat. Când greșeau, explodam și făceam scandal. Acum doar le atrag atenția asupra greșelilor. Acum, oamenii își corectează singuri greșelile.

CARNEGIE: Precis nu mai trebuie să le spuneți de două ori, nu-i așa?

WOOD: Niciodată. Și încă ceva. De obicei, dacă cineva venea la mine cu o idee, nu îndrăznea să spună că era ideea sa, de teamă să nu o resping și să-l fac să se simtă prost. Acum încurajez toate ideile, indiferent dacă le putem folosi sau nu. Și,

domnule Carnegie, rezultatul este că oamenii se gândesc la munca lor și se mândresc cu rezultatele obținute.

CARNEGIE: Sunt sigur că superiorii dumneavoastră vă apreciază mai mult, nu?

WOOD: Depozitele nu au funcționat niciodată atât de bine sau atât de eficient din punct de vedere economic, nici măcar când au fost construite, așadar, normal că sunt considerat un supervizor mai bun decât oricând.

CARNEGIE: Felicitări, domnule Wood. Cu siguranță stăpâniți arta de a relaționa cu oamenii. Mulțumesc că ați venit să ne împărtășiți experiența dumneavoastră.

Doamnelor și domnilor, regretatul John Wanamaker, unul dintre cei mai de succes comercianți pe care i-a cunoscut vreodată America, spunea că a învățat foarte devreme în viață că este o prostie să dojenești pe cineva. Într-o zi, pe când Wanamaker făcea un tur al magazinului său din Philadelphia, a văzut un client așteptând la o tejghea. Vânzătorii stăteau la taifas în capătul celălalt al tejghelei, râzând și discutând între ei. S-a grăbit Wanamaker să le spună: „De ce nu vă ocupați de clienți? Vă plătesc ca să stați de vorbă?" Nu. Fără să rostească un cuvânt, s-a dus la tejghea și a servit clientul, apoi, în drumul său, a dat pachetul vânzătorilor să-l împacheteze. Au înțeles ce a vrut să spună; au știut că erau vinovați și l-au îndrăgit pentru tactul și respectul de care a dat dovadă și pentru că nu i-a făcut să se simtă prost.

Ah, fără îndoială, dacă aș fi angajatul tău, m-ai putea obliga să muncesc mai mult criticându-mă și amenințându-mă cu concedierea. Voi munci mai mult – până când te vei întoarce cu spatele. Dar să ne amintim că învinuirea constantă și dezaprobarea fac o persoană să se simtă incompetentă și derutată, iar în final îi distrug sentimentul de încredere și de utilitate. Îți vor răspunde la rândul

lor cu ură și dezaprobare. Dar dacă vrei să-i faci pe ceilalți să se simtă utili și să-și îmbunătățească abilitățile – și asta nu se aplică doar în cazul angajaților, ci tuturor oamenilor din lume, inclusiv copiilor –, atunci tratează-i ca și cum nu ar putea greși. Presupune că sunt persoane capabile și responsabile. Reține, dacă nu greșești din când în când, nu ești om. Așadar, să fie aceasta regula noastră de săptămâna asta despre cum să câștigi: pentru a obține tot ce-i mai bun de la cineva, laudă-l când lucrează bine și fii blând cu el când greșește.

Carnegie a insistat atât de mult asupra impactului pe care insuflarea încrederii o are asupra celorlalți, încât a făcut din asta încă o temă de discuții pentru o altă emisiune:

CARNEGIE: Bună seara tuturor! În seara asta, Frank, aș vrea să încep cu un citat dintr-o carte. Iată-l: „Mi-am petrecut cei mai buni ani din viață oferind oamenilor plăceri, ajutându-i să se distreze și, ca răsplată, am fost mereu insultat și hăituit". Cine crezi că a spus asta, Frank?

CRAINICUL: N-am nici cea mai vagă idee.

CARNEGIE: A spus-o Al Capone.

CRAINICUL: Cum? Doar nu te referi la Al Capone, gangsterul din Chicago!

CARNEGIE: Ba da, domnule, Al Capone. Al Capone nu se considera vinovat de nimic. De fapt, el se considera un binefăcător public neînțeles și neapreciat.

CRAINICUL: Asta-i bună!

CARNEGIE: Știu și eu? Cei mai mulți gangsteri se consideră așa. De exemplu, îți amintești de Dutch Schultz?

CRAINICUL: A fost împușcat în Newark, nu?

CARNEGIE: Da, iar înainte de a fi împușcat a spus că era un binefăcător public. Nici el nu glumea. Vorbea foarte serios.

Am discutat pe această temă cu Lawes, directorul închisorii Sing Sing. Iată una dintre scrisorile lui, Frank. Am crezut că poate recunoști antetul.

CRAINICUL [râzând]: Nu încă, Dale.

CARNEGIE: Oricum, iată ce spune el. Să-ți citesc exact cuvintele sale: „Puțini dintre criminalii încarcerați la Sing Sing se consideră oameni răi. Sunt, pur și simplu, oameni ca dumneata sau ca mine, gândesc logic și încearcă să se justifice. Îți vor spune de ce au spart un seif sau au apăsat prea repede pe trăgaci. Majoritatea dintre ei încearcă prin argumente eronate sau logice să-și justifice actele antisociale chiar și lor înșiși, susținând cu încăpățânare că nu ar fi trebuit să fie arestați".

CRAINICUL: E de-a dreptul uimitor.

CARNEGIE: Ceea ce vreau să demonstrez în legătură cu toate astea, Frank, este că, dacă Dutch Schultz și Al Capone, și toți oamenii aceia disperați de la Sing Sing, nu se consideră vinovați de nimic, atunci ce spui despre oamenii pe care tu și cu mine vom fi tentați să-i criticăm mâine? Am făcut multe greșeli de-a lungul timpului, până să-mi dau seama că, în 99 de cazuri dintr-o sută, nimeni nu și-a reproșat niciodată nimic, indiferent cât de mult a greșit.

Te-ai gândit vreodată, Frank, la efectul pe care îl are critica?

CRAINICUL: Nu, nu cred că am făcut-o vreodată.

CARNEGIE: Ei bine, îl face pe cel care critică să se simtă bine. Se descarcă aducându-i critici persoanei respective, dar ce efect are asta asupra celui în cauză? Îi rănește sentimentele, orgoliul și îl face să te critice la rândul lui.

Când Abraham Lincoln era pe patul de moarte, ministrul de Război Stanton a arătat spre el spunând: „Aici zace cel mai de seamă conducător pe care l-a cunoscut vreodată omenirea".

Dar ce metode folosea Lincoln? Încuraja critica? Pe vremea când Lincoln locuia la o fermă în Buck Horn Valley din Indiana, avea un vecin pe nume Crawford. Bătrânul Crawford avea un nas mare și roșu. Lincoln nu-l plăcea. Așa că a scris poezii în care ridiculiza nasul omului și scrisori în care critica alți vecini. Obișnuia să lase aceste poezii și scrisori la întâmplare pe marginea drumului, de unde cu siguranță erau adunate.

CRAINICUL: Sunt sigur că și-a făcut mulți dușmani.

CARNEGIE: Mulți dușmani! Cu siguranță unii dintre ei nu l-au votat 30 de ani mai târziu, când Lincoln a candidat la alegerile prezidențiale, din cauza atitudinii sale critice din tinerețe. Chiar și după ce a devenit avocat practicant, Lincoln a trimis o scrisoare unui ziar din Springfield, criticând un alt avocat. Dar a făcut acest lucru de atâtea ori, încât o persoană foarte revoltată l-a provocat la duel. Lincoln nu putea ieși din această încurcătură cu onoarea nepătată. Așa că s-a întâlnit cu persoana respectivă într-un bar pe malul fluviului Mississippi, pregătit să lupte până la moarte. Dar în ultimul minut, conflictul a fost rezolvat amiabil. A fost o lecție pentru Abe Lincoln. Din acel moment, nu a mai criticat pe nimeni. În timpul Războiului Civil, doamna Lincoln îi critica din când în când pe sudiști. Iar Lincoln spunea: „Nu-i vorbi de rău, Mamă, la fel ne-am comporta și noi în situații similare“. Nici un alt om din istoria Americii nu ar fi avut un motiv mai întemeiat să critice decât Abe Lincoln. Să vă dau doar un exemplu. Imediat după bătălia de la Gettysburg, Lincoln avea o șansă extraordinară să obțină o victorie zdrobitoare, așa că i-a spus generalului Meade să-l atace imediat pe Lee. Dar Meade nu a respectat ordinul dat de Lincoln. În consecință, Lee a scăpat, iar Lincoln a conceput imediat o scrisoare în care-l critica pe Meade pentru nerespectarea ordinului. Nu a expediat-o

niciodată. A fost găsită printre documentele sale abia după moartea sa. Îmi imaginez că, după compunerea acelei scrisori, Lincoln și-a spus: „Ce rost are s-o trimit? Nu-l va ajuta pe Meade să-l învingă pe Lee. Ce-a fost a fost. Meade nu va face decât să mă critice și să mă dezaprobe, încercând astfel să se justifice“.

În cele din urmă, Lincoln a trebuit să învețe cât de inutil era să critice și să dezaprobe.

Așa că data viitoare când suntem tentați să criticăm pe cineva, să ne gândim la Lincoln și să ne spunem: „Mă întreb ce ar face Lincoln dacă ar fi în locul meu“.

Oare câți dintre voi, cei care ascultați această emisiune, cunoașteți pe cineva pe care ați dori să criticați sau să schimbați? Ei bine, am să vă fac doar o recomandare. Cred că este și destul de importantă. Rețineți, există momente când critica este necesară. Nimeni nu neagă acest lucru. Iisus spunea cu 20 de secole în urmă, iar Confucius cu 500 de ani î.Hr.: „Să ne perfecționăm noi înșine mai întâi“. Da, trebuie să reținem acest lucru și să încercăm să ne imaginăm motivul pentru care ei fac ceea ce fac. Este mult mai util și mai fascinant decât o critică nechibzuită și aduce cu sine simpatie, toleranță și bunătate.

Unul dintre nenumăratele lucruri pe care, cu siguranță, le împărtășim cu ascultătorii lui Dale Carnegie este acela că există cineva în viața noastră pe care am dori să-l criticăm și să-l schimbăm. În ceea ce privește critica, rezultă clar din cele de mai sus că a critica pe cineva nu va duce la comportamentul pe care-l dorim. Putem vedea acest adevăr din propriile experiențe și se aplică foarte bine la viața noastră. Gândește-te mai întâi la un moment când ai fost criticat. Ți-ai dorit să fii mai bun data viitoare? Dacă da, ai dorit să faci lucrurile mai bine pentru a nu fi criticat din nou? Ai simțit că îți este rănit orgoliul? Te-ai simțit bine? Ce ai simțit față de persoana care te-a

criticat? Acum gândește-te la un moment când ai fost lăudat. Ți-ai dorit să ai în continuare un comportament vrednic de laudă? Cum te-ai simțit? Ce ai simțit față de persoana care te-a lăudat?

Aceste întrebări simple ne arată înțelepciunea de care a dat dovadă Dale Carnegie privind o comunicare eficientă. Într-adevăr, câteva dintre regulile sale de aur referitoare la cum să ai succes vorbesc despre încurajare mai degrabă decât despre critică. De exemplu: „Laudă chiar și cel mai mic progres". „Fii generos cu laudele" și „Arată-i celuilalt că ai o părere bună despre el, astfel încât să-și dorească să nu-ți înșele așteptările".

Fă-ți un obicei din a remarca lucrurile bune la cei din jurul tău. Vor fi bucuroși să te cunoască și să lucreze cu tine, iar cei care doresc ca experiența ta cu ei să fie una bună vor fi mereu în preajma ta.

CUVÂNT DE ÎNCHEIERE

Principiile lui Dale Carnegie

Cum să devii o persoană mai prietenoasă

1.Nu critica, nu condamna și nu te plânge.
2.Fii drept și sincer în aprecieri.
3.Stârnește în cealaltă persoană o dorință înflăcărată.
4.Manifestă un interes sincer față de cei din jur.
5.Zâmbește.
6.Reține că numele cuiva este pentru persoana respectivă cel mai dulce și mai important cuvânt, în orice limbă ar fi el rostit.
7.Fii un bun ascultător. Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși.
8.Vorbește ținând cont de interesele celorlalți.
9.Dă-i interlocutorului tău posibilitatea să se simtă important.
10.Ca să profiți cât mai mult de pe urma unei dispute, evit-o.
11.Respectă opinia interlocutorului. Nu spune niciodată unei persoane că nu are dreptate.
12.Dacă ai greșit, recunoaște-ți greșeala ferm și repede.
13.Începe o conversație într-un mod prietenos.

14.Determină-ți interlocutorul să spună „da“ imediat.

15.Lasă-ți interlocutorul să vorbească nestingherit.

16.Lasă-ți interlocutorul să creadă că ideea îi aparține.

17.Încearcă să vezi lucrurile din perspectiva interlocutorului.

18.Fii înțelegător față de ideile și dorințele interlocutorului.

19.Apelează la sentimentele nobile ale celorlalți.

20.Prezintă-ți ideile într-un mod care să transmită emoție.

21.Lansează o provocare.

22.Începe prin a lăuda și a aprecia sincer.

23.Atrage-le oamenilor atenția asupra greșelilor într-un mod diplomat.

24.Vorbește despre propriile greșeli înainte de a o critica pe cealaltă persoană.

25.Pune întrebări în loc să dai ordine directe.

26.Permite-i interlocutorului să iasă cu fața curată din situația respectivă.

27.Laudă cea mai mică îmbunătățire și fiecare progres. Fii „generos cu aprobările și darnic cu laudele“.

28.Arată-i celuilalt că ai o părere bună despre el, astfel încât să-și dorească să nu-ți înșele așteptările.

29.Încurajează. Comunică astfel încât greșeala să pară simplu de corectat.

30.Vorbește astfel încât cealaltă persoană să pună bucuroasă în practică sugestia ta.

Principii fundamentale pentru depășirea îngrijorării

1. Gândește-te doar la ce ai de făcut azi.
2. Cum să faci față problemei îngrijorării:

- Pune-ți întrebarea: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?"
- Pregătește-te să accepți ce este mai rău.
- Încearcă să-ți îmbunătățești scenariul cel mai rău.

3. Adu-ți aminte de prețul exorbitant pe care l-ai putea plăti în privința sănătății, dacă te lași pradă grijilor.

Tehnici de bază pentru analizarea îngrijorării

1. Examinează toate informațiile de care dispui.
2. Cântărește situația, apoi ia o decizie.
3. După ce ai luat decizia, pune-o în aplicare.
4. Așterne pe hârtie și răspunde-ți la următoarele întrebări:
   - Care este problema?
   - Care sunt cauzele problemei?
   - Care sunt soluțiile posibile?
   - Care este cea mai bună soluție posibilă?

Renunță la obiceiul de a te îngrijora înainte de a fi copleșit de griji

1.Găsește tot timpul lucruri care să îți ocupe mintea.
2.Nu te agita pentru fleacuri.
3.Utilizează legea probabilității pentru a îndepărta grijile.
4.Acceptă inevitabilul.
5.Decide cât de mult merită să te neliniștești pentru un lucru și refuză să depășești acel prag stabilit de tine.
6.Nu te gândi la trecut.

Cultivă o atitudine mentală care să-ți aducă pace și fericire

1.Umple-ți mintea cu gânduri de pace, curaj, sănătate și speranță.

2.Nu te răzbuna.
4.Așteaptă-te la nerecunoștință.
6.Bucură-te de lucrurile pentru care ești recunoscător și nu te concentra asupra necazurilor.
8.Nu-i imita pe alții.
11.Încearcă să profiți de pe urma pierderilor.
12.Adu-le fericire altora.

DESPRE AUTOR

Dale Carnegie a fost inițiatorul a ceea ce este cunoscut astăzi sub numele de mișcarea potențialului uman. Cursurile și scrierile sale au ajutat oamenii de pretutindeni să devină încrezători în propriile puteri, sociabili și influenți.

În 1912, Carnegie a susținut primul său curs despre vorbitul în public la YMCA, în New York. Așa cum se proceda în majoritatea cursurilor despre vorbitul în public, predate la vremea aceea, Carnegie a început cu o prelegere teoretică, dar imediat a remarcat că studenții se plictiseau și nu-și găseau locul. Ceva trebuia schimbat.

Dale și-a întrerupt cursul și, arătând calm spre un student din ultimul rând, l-a rugat să țină un discurs improvizat despre sine. După ce studentul a terminat, a rugat alt student să vorbească despre el însuși și așa mai departe, până când toți cei prezenți au susținut un mic discurs. Încurajați de colegi și îndrumați de Carnegie, fiecare dintre ei și-a învins teama și a susținut discursuri promițătoare.

„Fără să știu ce fac“, a declarat Carnegie mai târziu, „am descoperit cea mai bună metodă de a învinge teama“.

Cursurile sale au înregistrat un succes atât de mare, încât i s-a solicitat să le susțină și în alte orașe. De-a lungul anilor, Carnegie a îmbunătățit tot mai mult conținutul acestor cursuri. A înțeles că pe studenți îi interesa foarte mult să-și dezvolte

încrederea în propriile forțe, să-și îmbunătățească relațiile interpersonale, să aibă succes în carieră și să-și depășească teama și neliniștea. Drept urmare, cursul nu a mai pus accentul pe discursul în public, ci pe alte chestiuni. Discuțiile au devenit instrumentul pentru atingerea unui scop, și nu scopul în sine.

Pe lângă ceea ce a învățat de la studenți, Carnegie a început să aprofundeze cum abordau viața bărbații și femeile de succes. A introdus studiul respectiv în cursurile sale. Rezultatul a fost scrierea renumitei sale cărți *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent.*

Cartea a devenit imediat un bestseller și, de la publicarea ei în 1936 (și a ediției revizuite în 1981), a fost vândută în peste 20 de milioane de exemplare și tradusă în 36 de limbi. În 2002, *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent* a fost cotată drept cea mai bună carte de afaceri a secolului XX. În 2008, *Fortune Magazine* a inclus-o printre cele șapte cărți pe care toți liderii ar trebui să le aibă în bibliotecă. Următoarea sa lucrare, *Lasă grijile, începe să trăiești,* scrisă în 1948, s-a vândut, de asemenea, în milioane de exemplare și a fost tradusă în 27 de limbi.

Dale Carnegie s-a stins din viață pe 1 noiembrie 1955. Necrologul dintr-un ziar din Washington rezuma contribuția sa la societate astfel: „Dale Carnegie nu a rezolvat nici unul dintre misterele profunde ale Universului. Dar, poate, mai mult decât oricine altcineva din generația sa, i-a ajutat pe oameni să învețe să trăiască împreună – ceea ce, uneori, pare a fi cea mai mare nevoie a tuturor".

DESPRE DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.

Fondată în 1912, Compania Dale Carnegie Training a pornit de la credința unui singur om în puterea de autoperfecționare și a devenit o firmă de training bazat pe performanță, cu birouri pretutindeni în lume. Scopul său este să le ofere persoanelor din lumea afacerilor posibilitatea de a-și îmbunătăți aptitudinile și performanța, în vederea obținerii unor rezultate pozitive, constante și profitabile.

Cunoștințele de început ale lui Dale Carnegie au fost constant actualizate, extinse și cizelate prin intermediul experiențelor din domeniul afacerilor, de aproape un secol. Cei 160 de directori ai companiei Carnegie din întreaga lume își oferă serviciile de training și consultanță firmelor de diverse dimensiuni, din toate segmentele de afaceri, pentru ca acestea să-și îmbunătățească cunoștințele și performanța. Rezultatul acestei experiențe colective și globale îl reprezintă un rezervor tot mai mare de informații din domeniul afacerilor, pe care se bazează clienții companiei pentru a avea succes pe plan profesional.

Cu sediul în Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training este reprezentată în toate cele 50 de state ale SUA și în peste 75 de țări. Cei peste 2 700 de instructori predau programele Dale

Carnegie Training în peste 25 de limbi. Dale Carnegie Training este dedicată sprijinirii comunităților de afaceri de pretutindeni. Aproximativ 7 milioane de oameni au absolvit cursurile Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training pune accentul pe principii și procese practice și pe crearea unor programe care să le ofere oamenilor cunoștințele, aptitudinile și capacitățile necesare valorificării afacerilor. Reușind să găsească soluții palpabile pentru provocări reale, Dale Carnegie Training este recunoscută la nivel internațional drept lider de piață în domeniul dezvoltării personale și profesionale a managerilor de top. Printre absolvenții acestor programe se numără directori executivi ai unor corporații importante, proprietari și manageri de afaceri din orice arie comercială și industrială, lideri legislativi și executivi din diverse țări ale lumii și nenumărați oameni a căror viață a fost îmbogățită de această experiență.

Într-un studiu global al satisfacției clienților, 99% din absolvenții Dale Carnegie Training și-au exprimat satisfacția cu privire la programul la care au participat.

Table of Contents

Table of Contents